

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DIRECCIÓN DE UNA
INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL DE GUATEMALA**

Karla Soledad Vídez Navas

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, Mayo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DIRECCIÓN DE UNA
INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL DE GUATEMALA**

Trabajo de Graduación

Presentado por

Karla Soledad Vídez Navas

Para optar al grado de

Maestro en Artes

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, Mayo de 2012

**JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
DR. SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GÁLVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. FAUSTO RENE BEBER GARCIA	VOCAL IV
BR. CARLOS FRANCISCO PORRAS LOPEZ	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
MSc. VIVIAN MATTA DE GARCIA
DR. ROBERTO FLORES ARZÚ
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VELIZ FUENTES, MSc.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Porque por Su gracia soy lo que soy. Por darme la oportunidad de conocerlo, amarlo y servirle.
- A la Virgen María: Porque con su obediencia me inspira cada día a no abandonar los caminos del Señor.
- A mis padres: Carlos Benigno y Ana Antonieta, con amor y eterno agradecimiento por confiar en mí al tomar la decisión de emprender un camino lejos de mi hogar para buscar mi superación profesional. Por el apoyo que me han dado toda mi vida.
- A mis hermanos: Marlen Antonieta, Carlos Antonio y Perla Gabriela, a quienes a pesar de la distancia que nos separa son parte fundamental de mi vida, por su apoyo incondicional, ejemplo y porque en ustedes he encontrado el principal motivador para alcanzar cada meta que me propongo y luchar por mis sueños.
- A mi familia: Navas Elizondo y Vides Guerra, por ser el mejor legado que mis abuelos me dejaron.
- A mis amigos: Con quienes he compartido mis ilusiones, mis alegrías y tristezas, cada experiencia que me ha tocado vivir no sería igual sin ustedes. Gracias por celebrar conmigo mis triunfos y estar siempre a mi lado.
- A mis amigos de promoción: Por la valiosa amistad que nació en la maestría, cada uno de los momentos compartidos los guardo en mi corazón.

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	i
2. Introducción	ii
3. Planteamiento del problema	1
4. Justificación de la investigación	2
5. Marco teórico	3
5.1 Administración	3
5.2 Gestión del talento humano	3
5.3 Objetivos de la gestión del talento humano	3
5.4 Cultura organizacional	3
5.4.1 Componentes de la cultura organizacional	3
5.4.1.1 Artefactos	4
5.4.1.2 Valores compartidos	4
5.4.1.3 Presupuestos básicos	4
5.5 Clima organizacional	4
5.5.1 Importancia	4
5.5.2 Características	5
5.5.3 Elementos	5
5.5.3.1 Calidad de liderazgo	5
5.5.3.2 Grado de confianza	5
5.5.3.3 Comunicación ascendente y descendente	5
5.5.3.4 Responsabilidad	6
5.5.3.5 Recompensas justas	6
5.5.3.6 Oportunidad	6
5.5.3.7 Compromiso	6
5.5.3.8 Participación	6
5.5.3.9 Controles razonables	7
5.5.3.10 Remuneración	7
5.6 Actitudes 5en el trabajo	7
5.6.1 Satisfacción en el trabajo	7
5.6.2 Involucramiento en el trabajo	7
5.6.3 Compromiso organizacional	8
5.6.3.1 Compromiso afectivo	8
5.6.3.2 Compromiso para continuar	8
5.6.3.3 Compromiso normativo	8
5.7 Motivación	8
5.8 Teorías de la motivación	8
5.8.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades	8
5.8.2 Las teorías X y Y	8
5.8.3 Teoría de los dos factores	9
5.8.4 Teoría de las necesidades McClelland	9
5.8.5 Teoría de la evaluación cognitiva	9
5.8.6 Teoría del establecimiento de metas	9
5.8.7 Teoría de la eficacia personal	9
5.8.8 Teoría del reforzamiento	9
5.8.9 Teoría de la equidad	10
5.8.10 Teoría de las expectativas	10
5.9 Relaciones con los empleados	10
5.9.1 Programa de relaciones con los empleados	10
5.9.2 Programa de sugerencias	10

5.9.3 Programas de reconocimiento	10
5.10 Métodos para evaluar el clima organizacional	11
5.10.1 Las encuestas de clima laboral	11
5.10.1.1 Preguntas demográficas y de segmentación	11
5.10.1.2 Preguntas de clima laboral	11
5.10.1.3 Preguntas abiertas	11
5.10.2 Fases para el diseño de una evaluación de clima organizacional	12
5.10.2.1 Fase de diseño de la encuesta	12
5.10.2.2 Fase de comunicación	12
5.10.2.3 Fase de realización de la encuesta	12
5.10.2.4 Fase de análisis	12
5.10.2.5 Fase de comunicación de resultados	12
5.11 Calidad del entorno laboral	12
5.12 Mejoramiento del entorno laboral	13
5.13 Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados	13
6. Objetivos	14
6.1 General	14
6.2 Específicos	14
7. Métodos y técnicas utilizados	15
7.1 Métodos	15
7.1.1 Método científico	15
7.1.1.1 Indagadora	15
7.1.1.2 Expositiva	15
7.1.2 Método analítico-sintético	15
7.2 Técnicas	15
7.2.1 Observación directa	15
7.3 Instrumentos	15
7.3.1 Encuestas	16
7.3.2 Cuadros de vaciado de información	16
7.4 Muestra	16
7.5 Procedimiento utilizado	16
8. Resultados	17
8.1 Institución	18
8.2 Posibilidades de creatividad e iniciativa	19
8.3 Compañeros de trabajo	20
8.4 Jefe y superiores	21
8.5 Puesto de trabajo	22
8.6 Remuneración	23
8.7 Reconocimiento	24
8.8 Comunicación	25
8.9 Condiciones ambientales	26
8.10 Ergonomía	27
9. Discusión de Resultados	29
9.1 Institución	29
9.2 Posibilidades de creatividad e iniciativa	30
9.3 Compañeros de trabajo	30
9.4 Jefe y superiores	30
9.5 Puesto de trabajo	30
9.6 Remuneración	31

9.7 Reconocimiento	32
9.8 Comunicación	32
9.9 Condiciones ambientales	32
9.10 Ergonomía	33
10. Conclusiones	34
11. Recomendaciones	35
12. Bibliografía	36
13. Anexos	38
1. Guía de encuesta a colaboradores	38
2. Guía de entrevista a director	41
3. Guía de observación directa	44

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Pág.
1	Escala de satisfacción	17
2	Institución	18
3	Posibilidades de creatividad e iniciativa	19
4	Compañeros de trabajo	20
5	Jefe y superiores	21
6	Puesto de trabajo	22
7	Remuneración	23
8	Reconocimiento	24
9	Comunicación	25
10	Condiciones ambientales	27
11	Ergonomía	38

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Pág.
1	Institución	18
2	Posibilidades de creatividad e iniciativa	19
3	Compañeros de trabajo	20
4	Jefe y superiores	21
5	Puesto de trabajo	22
6	Remuneración	23
7	Reconocimiento	24
8	Comunicación	25
9	Condiciones ambientales	26
10	Ergonomía	28

1. RESUMEN EJECUTIVO

La investigación trata sobre una evaluación del clima organizacional de una Institución que pertenece al Estado de Guatemala, la cual se rige por la Constitución Política de la República de Guatemala, por la Ley del Organismo Ejecutivo, Ley del Servicio Civil y por el Reglamento Interno.

Para recabar la información se hizo necesario encuestar al 78% del personal y con esto conocer cuál era la percepción de cada uno de ellos en diferentes aspectos que integran el clima organizacional. Los resultados obtenidos fueron analizados e interpretados los cuales fundamentaron las conclusiones y recomendaciones.

Los principales hallazgos que se obtuvieron de la investigación, fueron los factores que ejercen influencia en la promoción e inhibición del desempeño laboral de los trabajadores, que estimulan o limitan su eficiencia. Así mismo se conoció la percepción que tienen los empleados sobre el trato que reciben de su jefe o superiores.

A pesar de los aspectos negativos que existen en el clima organizacional de la Institución también se descubrió que los colaboradores se sienten identificados y satisfechos de pertenecer a la organización. Este aspecto puede ser explotado por las autoridades para que pueda aprovechar esa identificación que sienten e integrarlos para fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación entre jefes y compañeros, motivar el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los colaboradores y administradores.

Se observó que el edificio es de reciente construcción, proporciona un ambiente agradable y seguro. Los puestos de trabajo son cómodos y espaciosos, el personal cuenta con equipo de cómputo y mobiliario en buenas condiciones.

2. INTRODUCCIÓN

La importancia de realizar una Evaluación de Clima Organizacional en una institución radica en descubrir que factores negativos están afectando la eficiencia en las actividades laborales de los colaboradores, así mismo con esta se puede determinar cuáles son los principales factores que motivan al personal a sentirse identificado con la Institución.

El impacto que tiene una evaluación de clima organizacional puede llegar a ser beneficioso tanto para el personal como para los gerentes, debido a que con esto el personal se sentirá escuchado y motivado, sin embargo se debe tomar en cuenta que para que una evaluación de este tipo sea provechosa se le debe dar el seguimiento correspondiente y la aplicación de mejoras para que clima organizacional se vuelva armonioso.

Una evaluación de clima organizacional puede llegar a resolver la problemática, de ineficiencia, rotación de personal, relaciones interpersonales desagradables, mal servicio al cliente externo e interno, así como la optimización de las políticas que se ejecutan en beneficio de la organización.

No se conocen estudios o investigaciones sobre el clima laboral en la unidad de análisis, por tanto, se carece de fundamentos que hayan sido utilizados en el pasado inmediato, que aborden la problemática de las percepciones que hubiesen expresado los empleados en el desempeño habitual dentro de la organización del sector público sujeto de la investigación.

La presente investigación contiene los elementos que se utilizaron de guía para llevar a cabo una Evaluación de Clima Organizacional en una Institución Gubernamental, en la cual se abordaron los aspectos relacionados con el desempeño de la organización, así mismo se presenta el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos, los métodos y técnicas utilizados para llevar a cabo el estudio, los resultados y su discusión.

El objetivo general fue evaluar el clima organizacional para determinar las condiciones que afectan la armonía laboral y actividades productivas dentro de las instalaciones de la Institución para buscar alternativas de solución.

Para realizar la investigación se hizo necesario encuestar a los colaboradores y entrevistar al Director de la organización, así como realizar visitas de campo para hacer una observación directa de las instalaciones y de los comportamientos de las personas.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegó después de realizar el diagnóstico y el análisis de los datos recabados mediante la aplicación de una encuesta. Estas sirvieron de base para recomendar a las autoridades de la Institución realizar un plan de trabajo que esté encaminado a mejorar el clima organizacional, ya que con esto estarán ayudando a que el personal realice sus actividades con el deseo de contribuir para el desarrollo de la institución y del país.

También se recomienda realizar un estudio económico en el cual se pueda determinar la factibilidad de actualizar el plan de salarios y el sistema de convocatoria interna. Sin embargo, mientras se espera una autorización de mejoras salariales, se sugiere

considerar métodos de reconocimiento a los empleados en los que no se tenga que incurrir en costos.

Se considera de suma importancia que este tipo de evaluaciones se realicen en forma periódica y planes de seguimiento para que el personal perciba la preocupación de las autoridades por realizar mejoras en el clima organizacional de la Institución.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones del personal en una institución pueden tornarse desagradables o inadecuadas si éstas no se desarrollan de una forma correcta y en un ambiente agradable de trabajo. Existen factores que desmotivan al personal y lo inducen a ser ineficientes en sus actividades laborales.

Se ha detectado que en el área a investigar hay actitudes que provienen de las relaciones personales entre los administradores y de los administrados que denotan cierto grado de desmotivación, es por esto que se hace necesario realizar una investigación para determinar las causas por las que los colaboradores de una Institución gubernamental que se ubica en la capital guatemalteca, se sienten insatisfechos del clima laboral que predomina en el ambiente del trabajo.

Las preguntas asociadas al problema de la investigación generan posibles respuestas orientadas a superar las condiciones psicosociales de trabajo en las que se desempeñan los colaboradores. Asimismo, definir las estrategias que se pueden diseñar a efecto de prevenir los posibles problemas que se pueden presentar en el futuro inmediato, tanto con los actuales colaboradores como los que ingresen a la fuerza laboral de la institución. Así también las acciones para mejorar el ambiente de trabajo actual y como lograr que en el futuro no se presenten los problemas actuales en nuevos miembros del personal ni en el personal con que a la fecha se cuenta.

Por lo anterior, con la investigación se pretende resolver el problema siguiente:

¿Cuáles son las causas que influyen en los colaboradores de una Institución Gubernamental para que se sientan desmotivados?

¿Cuáles son las políticas y estrategias que pueden diseñarse a efecto de maximizar el bienestar de los trabajadores?

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente las empresas del sector privado y público le dan mayor importancia al ambiente en que sus colaboradores realizan sus actividades, debido a que si las personas no se sienten cómodas con las relaciones interpersonales ni identificadas con la institución y perciben que su labor no es reconocida por sus jefes, se desenvolverán sin ánimo e ineficiencia.

Este tema en sus inicios era tomado en cuenta en su mayoría por las instituciones privadas, sin embargo por la importancia que ha venido tomando ahora también es considerado por las instituciones gubernamentales, debido a que estas como prestadoras de servicios a la población en general y por las largas horas que tienen de atención al público, éstas pueden llegar a realizar su labor con cierto desagrado. Por ello las personas encargadas de la Gestión del Recurso Humano, deben poner atención a este tema y buscar las formas de mejorar el clima organizacional, para que las personas se sientan a gusto en sus lugares de trabajo y sean eficientes.

Por lo anterior se hace necesario realizar una investigación, la cual esté orientada a conocer las situaciones que afectan el clima laboral de la organización entre las cuales se puede mencionar, la percepción de los empleados sobre su puesto de trabajo, la institución, la comunicación. Con esto buscar alternativas para mejorar el ambiente laboral, ya que se ha observado que actualmente no es el esperado. Así la organización se verá beneficiada en disminución de la rotación de personal, reducción de la inasistencia al trabajo, maximización de la satisfacción de los empleados y mejoras en la comunicación actual.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen las teorías y conceptos que sirvieron de fundamento a la investigación, fueron desarrollados por diversidad de autores de libros relacionados con la administración de las organizaciones.

5.1 Administración

La administración se originó por la necesidad que tuvieron los seres humanos de agruparse para lograr objetivos que no podían ser alcanzados en forma individual. Los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich definen administración como: “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.” (Koontz y Weihrich, 1991, p. 4)

Actualmente la administración es utilizada en empresas tanto grandes como pequeñas, con o sin fines lucrativos, que ofrezcan bienes o servicios y su importancia radica en lograr que los recursos sean productivos. Las empresas pueden ser públicas o privadas, sin embargo, ninguna puede excluirse de ser administrada.

5.2 Gestión del Talento Humano

Las empresas para lograr sus objetivos necesitan de recursos humanos, financieros y físicos, en los últimos años se ha tratado de enfatizar que el principal de estos recursos es el humano. Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano, la define así: “La administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2004, p. 9)

5.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano dentro de una organización tiene el objetivo de permitir la colaboración eficaz de los empleados para alcanzar las metas organizacionales e individuales.

5.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un conjunto que incluye temas básicos los cuales son compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta considerarse válida y deseable para transmitirla a las personas de nuevo ingreso para que conozcan cual es la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas de la empresa.

5.4.1 Componentes de la Cultura Organizacional

“Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos:

5.4.1.1 Artefactos

Constituyen el primer nivel de cultura, el más superficial, visible y perceptible. Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Cuando se recorren las oficinas de una organización se puede notar cómo se visten las personas, cómo hablan y de qué hablan, cómo se comportan y qué es importante y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que nos pueden indicar visual o auditivamente, cómo es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.

5.4.1.2 Valores compartidos

Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

5.4.1.3 Presupuestos básicos

Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos ni hablados.” (Chiavenato, 2004, p. 144-145).

5.5 Clima Organizacional

Se conoce como clima organizacional al ambiente humano que se vive dentro de la empresa, en el cual los colaboradores realizan sus actividades laborales.

Por medio del clima organizacional los colaboradores pueden expresar, como se sienten y actúan dentro de la empresa. Este puede ser beneficioso o bien perjudicar a la institución, debido a que así como puede haber cordialidad, amabilidad, respeto, entre otros también pueden existir malos entendidos y malos tratos.

Un factor importante para determinar el clima organizacional son los valores compartidos entre los colaboradores y los que transmiten los fundadores de la organización.

5.5.1 Importancia

Es de suma importancia que el clima organizacional sea agradable debido a que este afecta directamente en la eficiencia y desempeño de las personas, si la empresa no se preocupa por mantener un clima estable probablemente tendrá bajas en la producción, mal servicio al cliente interno y externo, rotación alta de personal, inasistencias o llegadas tardías, entre otras.

Actualmente las empresas se preocupan por este tema y tratan de buscar la felicidad laboral en sus colaboradores debido a que las personas pasan la mayor parte del tiempo dentro de las instalaciones y luchan por lograr que se sientan identificados tanto con la empresa como con sus compañeros, al punto de sentirse como una familia que tiene como principal objetivo cumplir con las metas de la empresa y los objetivos organizacionales.

5.5.2 Características

Las características principales del clima organizacional son:

- Es exterior al individuo, pero este funciona como agente que contribuye a su naturaleza;
- Tiene carácter subjetivo, está basada en la realidad externa de acuerdo a las percepciones del colaborador;
- Tiene continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, puede ser transformado con la variación de alguno de los elementos que la determinan; y
- Es determinante directo del comportamiento, debido a que actúa sobre las actitudes y expectativas de los colaboradores.

5.5.3 Elementos

Para comprender de mejor forma el clima organizacional a continuación se presenta los elementos que lo integran, los cuales colaboran para crear un ambiente favorable para los colaboradores y contribuyen en el desarrollo de las actividades que le aportan sentido de valor personal y satisfacción:

5.5.3.1 Calidad de liderazgo

Según los autores Lussier y Achua en su libro Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades define: "Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar objetivos de la organización mediante el cambio." (Lussier y Achua, 2005, p. 5)

El liderazgo debe ser emprendedor, perspicaz, propositivo, integrador, receptivo, participativo, entre otras, para que pueda desarrollar las condiciones adecuadas para promover equipos de colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización, eficientes e identificados con la calidad y el servicio, generando valor agregado al trabajo.

5.5.3.2 Grado de confianza

El grado de confianza se basa en el nivel de empoderamiento que se otorga al personal en la realización de sus funciones, confiriendo autoridad para toma de decisiones inherentes al cargo que desempeña.

5.5.3.3 Comunicación ascendente y descendente

La autora Alma B. León Mejía, en su libro Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional, cita: "Comunicación, es el proceso mediante el cual dos o más

personas intercambian conocimientos y experiencias. Este intercambio se realiza fundamentalmente a través de símbolos, señales y signos.” (León, 2006, p. 11)

La comunicación es un elemento esencial en cualquier organización, su correcto manejo promueve resultados de alto impacto. Es el medio que transmite no sólo ideas, sino también genera confianza, participación, oportunidad y sobre todo, determina el grado de entendimiento y compromiso en el sentido horizontal (entre compañeros) y en el sentido vertical (jefes – subalternos; subalternos – jefes).

En la medida que fluye la comunicación de jefes a subalternos y viceversa con el menor número de obstáculos, ésta aumenta su valor productivo dentro de la empresa y mejora la relación laboral. Según los autores Robbins y Judge en su libro Comportamiento Organizacional, “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.” (Robbins y Judge, 2009, p. 351)

5.5.3.4 Responsabilidad

Constituye el nivel de aceptación de obligaciones inherentes a las funciones, bajo condiciones razonables y adecuadas.

5.5.3.5 Recompensas justas

Es el grado de reconocimiento y compensación, las cuales pueden ser de tipo económico y no económico del cual es objeto el trabajador por el esfuerzo realizado durante su labor.

El salario no compone el único estímulo para el colaborador y no es la cantidad lo que la hace aceptable, sino la percepción de justicia que tenga quien lo recibe; las políticas y prácticas justas de desarrollo profesional es otra forma de recompensa bien recibida por los colaboradores, capacitaciones y un clima laboral estable.

5.5.3.6 Oportunidad

La posibilidad de desarrollo el cual puede estar compuesto por ascensos, oportunidad de aportar ideas, conocimientos y experiencias en beneficio propio y de la empresa, son factores importantes que influyen directamente en la producción de los colaboradores.

5.5.3.7 Compromiso

Es la actitud voluntaria que asume el colaborador a partir del reconocimiento interno de que su trabajo favorece y determina el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.5.3.8 Participación

Es el nivel de apertura que la organización brinda al colaborador, valorando sus iniciativas, su esfuerzo y el desarrollo de sus actividades.

5.5.3.9 Controles razonables

Los colaboradores encuentran mayor satisfacción en sus labores cuando sus superiores son comprensivos y amigables, reconoce el buen desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés personal por ellos.

5.5.3.10 Remuneración

La remuneración se refiere al dinero o especie que el trabajador recibe a cambio de la prestación servicios.

El autor Nelson Rafael Vargas Muñoz en su libro Administración Moderna de Sueldos y Salarios, un enfoque práctico, cita los siguientes conceptos:

“Salario: Jurídicamente es el término utilizado aceptado para significar el pago de un servicio personal, que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata.

Sueldo: Es la paga que se hace en períodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados de oficina.

Jornal: Es la paga que se hace a los trabajadores del campo y su periodicidad está bastante próxima al salario.” (Vargas, 1994, p. XIII)

5.6 Actitudes hacia el trabajo

Las personas tienen un sin fin de actitudes en el trabajo, sin embargo existen conceptos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de hablar sobre como influye el clima organizacional en el comportamiento de los colaboradores, de los cuales se citan algunos a continuación:

5.6.1 Satisfacción en el trabajo

Según los autores Robbins y Judge, en su libro Comportamiento Organizacional, definen la satisfacción en el trabajo como: “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.” (Robbins y Judge, 2009, p. 79)

5.6.2 Involucramiento en el trabajo

Con el involucramiento en el trabajo se mide el grado en que un colaborador se siente identificado psicológicamente con las actividades laborales que realiza y como considera que su desempeño sea de beneficio para la empresa.

5.6.3 Compromiso organizacional

Los autores Robbins y Judge, en su libro Comportamiento Organizacional, indican que el compromiso organizacional es: “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

5.6.3.1 Compromiso afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.

5.6.3.2 Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.

5.6.3.3 Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.” (Robbins y Judge, 2009, p. 79-80)

5.7 Motivación

Es el conjunto de procesos psicológicos que influyen en una persona para alcanzar un objetivo.

5.8 Teorías de la motivación

A continuación se presentan las teorías de motivación:

5.8.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría fue planteada por Abraham Maslow, indicando que para cada ser humano existen cinco necesidades básicas.

- Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

5.8.2 Las teorías X y Y

Los autores Robbins y Judge, en su libro Comportamiento Organizacional citan: “Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGRregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los

seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.” (Robbins y Judge, 2009, p. 177)

5.8.3 Teoría de los dos factores

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo Frederik Herzberg y también se conoce con el nombre de “Teoría de motivación e higiene”. Esta teoría se basa en que la satisfacción del trabajo está relacionada con factores intrínsecos y la insatisfacción con factores extrínsecos.

5.8.4 Teoría de las necesidades McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y se basa en tres necesidades.

- Necesidad de logro: es el impulso que sienten las personas por sobresalir y de luchar por un triunfo.
- Necesidad de poder: es la necesidad que sienten las personas por lograr que otros se comporten de alguna forma que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación: es la necesidad de tener amistades y relaciones interpersonales.

5.8.5 Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría dice que cuando las personas reciben recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya había sido premiado en forma intrínseca, suele a abatir el nivel general de motivación.

5.8.6 Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría da a conocer que los seres humanos que se plantean metas específicas y difíciles dan un resultado elevado.

5.8.7 Teoría de la eficacia personal

En esta teoría se indica que el individuo tiene la creencia de ser capaz de realizar una tarea.

5.8.8 Teoría del reforzamiento

Esta teoría plantea que el comportamiento de las personas se basa en función de las consecuencias que se deriven de éste.

5.8.9 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad indica que los seres humanos comparan sus resultados en el trabajo con los de otros y luego actúan de tal forma que logren eliminar esa desigualdad.

5.8.10 Teoría de las expectativas

En esta teoría se muestra que los individuos actuarán en relación a que la expectativa sea atractiva.

5.9 Relaciones con los empleados

Los problemas personales, familiares, de salud, financieros, preocupaciones diversas, drogadicción, tabaquismo o alcohol, tienden a afectar negativamente el comportamiento de los colaboradores, los gerentes tienen la tarea de encontrar la forma adecuada de relacionarse con este tipo de empleados debido a que pueden llegar a afectar a sus compañeros.

5.9.1 Programa de relaciones con los empleados

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano", un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

- "Comunicación: la organización debe comunicar la filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre los temas laborales.
- Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto." (Chiavenato, 2002 p. 364)

5.9.2 Programa de sugerencias

Los programas de sugerencias están encaminados a solicitar, evaluar e implementar las sugerencias ofrecidas por los colaboradores, para esto debe existir una comisión que evalúe las propuestas e implante aquellas que generen resultados para la organización.

5.9.3 Programas de reconocimiento

Cuando los colaboradores o equipos de trabajo contribuyen de forma extraordinaria a la institución, es necesario que sea reconocido el trabajo que han realizado. Esto se hace con el objetivo de exhortarlos a continuar con las iniciativas que propusieron y con esto alcanzar el éxito y convertirlos en modelos para los demás empleados.

5.10 Métodos para evaluar el clima organizacional

A continuación se muestra el método tradicional para realizar evaluaciones de clima organizacional.

5.10.1 Las encuestas de clima laboral

El método tradicional para evaluar el clima organizacional es realizar encuestas a los empleados y entrevistas personales. Para diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima organizacional se requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas, por lo que es común que las empresas prefieran subcontratar a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el conocimiento, experiencia, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos, así mismo si esta evaluación se realiza por un ente externo a la empresa se tiene la seguridad de que sus resultados serán objetivos.

Un aspecto muy elemental que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima organizacional es que las personas deben de contestar de forma anónima para poder obtener la máxima seguridad que las respuestas son verídicas.

Los cuestionarios de clima organizacional usualmente están formados por tres tipos de preguntas que se detallan a continuación:

5.10.1.1 Preguntas demográficas y de segmentación

Con estas preguntas se puede adquirir información acerca del encuestado que se utiliza para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

5.10.1.2 Preguntas de clima laboral

Con las preguntas de clima laboral se pretende determinar cuáles son los factores determinantes de la motivación. Esta parte de la encuesta es la más enriquecedora puesto que sus respuestas darán a conocer cuál es el clima laboral que se vive dentro de la institución.

5.10.1.3 Preguntas abiertas

Con estas preguntas se puede adquirir un conocimiento cualitativo del clima laboral, que ayuda a afinar los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

5.10.2 Fases para el diseño de una Evaluación de Clima Organizacional

No se tiene un tiempo específico para la duración de un proyecto de evaluación del clima organizacional pero usualmente se lleva un período de uno o dos meses, esto se debe a que es necesario pasar por diversas fases:

5.10.2.1 Fase de diseño de la encuesta

En esta fase se definen las preguntas que se utilizarán, el tipo de escala de respuestas, se calcula la muestra (si es necesaria) y el formato de la encuesta.

5.10.2.2 Fase de comunicación

Esta fase es sumamente importante debido a que los empleados deberán ser sensibilizados en cuanto al tema de la evaluación para que no existan malas interpretaciones por parte de ellos. Se debe definir e implementar una estrategia de comunicación con la cual se deje claro cuál será el procedimiento para realizar la evaluación y los objetivos de la misma. La participación de los empleados va a depender de cierta forma de la comunicación que se haya hecho previo a la evaluación.

5.10.2.3 Fase de realización de la encuesta

Las encuestas hoy día se pueden realizar en formatos electrónicos, debido a que con estos formatos se tiene una mayor rapidez, comodidad y ahorro de recursos. Si la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para realizar las encuestas de esta forma, se pueden realizar de manera tradicional por medio de cuestionarios escritos.

5.10.2.4 Fase de análisis

Esta fase es decisiva en una evaluación debido a que los resultados se deben de analizar profundamente para saber cuál será la estrategia a seguir para erradicar la problemática que salga a la luz en los resultados.

5.10.2.5 Fase de comunicación de resultados

La comunicación de los resultados al personal permitirá la confianza y la motivación a seguir participando en ocasiones futuras en actividades similares, debido a que el personal notará que se le está dando importancia al tema.

5.11 Calidad del Entorno Laboral

La forma en que el personal juzga sus actividades dentro de la organización afecta la calidad del entorno laboral.

Según el texto Administración de Personal y Recursos Humanos, sus autores indican que: "las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejorar en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva a la personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la

indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes expresa que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se atrae a las personas como expertos responsables de sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen encontrar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.” (Werther y Davis, 1991, p. 275-276)

5.12 Mejoramiento del Entorno Laboral

Para mejorar el entorno laboral se puede utilizar un método que es bastante común y eficaz, el cual trata de dar participación a los empleados en las decisiones que los afectan. Con esto se pretende lograr que los colaboradores adquieran responsabilidades sobre sus acciones y obtengan un sentido de pertenencia en la organización.

5.13 Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados

En una organización existen diferentes obstáculos al momento de querer poner en práctica un programa que mejore la calidad de vida laboral. Éste se puede ver afectado por la alta dirección, los empleados y los sindicatos, debido a que cada uno de estos grupos puede presentar resistencia al cambio.

Para evitar estos obstáculos el departamento encargado de la gestión del talento humano de la organización, tiene la tarea de dar a conocer los objetivos de los cambios que se pretenden realizar y proporcionar los elementos que favorezcan al cambio.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Realizar una evaluación del clima organizacional para determinar las condiciones que afectan la armonía laboral y actividades productivas dentro de las instalaciones de la Institución Gubernamental.

6.2 Objetivos Específicos

6.2.1 Determinar cuáles son los principales factores que influyen negativamente en la armonía laboral de los colaboradores de la Institución.

6.2.2 Conocer cuáles son los motivadores que animan al personal a realizar sus tareas eficientemente.

6.2.3 Determinar si existe comunicación efectiva entre los colaboradores y administradores que la laboran en la institución.

6.2.4 Conocer las condiciones ambientales y ergonómicas de la Institución.

7. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

7.1 Métodos

A continuación se detallan los métodos que se utilizaron:

7.1.1 Método Científico

Este método se aplicó en sus fases indagadora y expositiva:

7.1.1.1 Indagadora

En esta fase se realizó la recolección de información a través de encuestas y entrevistas (anexos 1 y 2), las cuales son catalogadas como fuentes primarias y fuentes secundarias (libros y textos), para redactar el marco teórico y la investigación de campo.

7.1.1.2 Expositiva

La investigación es expuesta a través del presente informe final, utilizando procesos de conceptualización y generalización.

7.1.2 Método Analítico-Sintético

En base a este método se reunió y analizó la bibliografía necesaria descomponiendo el tema en partes, yendo de lo específico a lo general para aplicar la síntesis y así documentar el Marco Teórico.

7.2 Técnicas

A continuación se detallan las técnicas que se utilizaron:

7.2.1 Observación directa

Se utilizó observando directamente el comportamiento de las personas de la Institución por medio de una guía de observación (anexo 3), durante el período 3 al 7 de octubre de 2011. La guía contiene elementos estructurados que pretendió explorar las características del clima laboral. La observación fue de carácter etnográfico, por cuanto se obtuvo la percepción del clima del desempeño de los empleados en el ambiente cotidiano en el que desarrollan sus funciones y responsabilidades. Los empleados ignoraban que eran observados.

7.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para recabar información de la investigación fueron los siguientes:

7.3.1 Encuestas

Se realizaron encuestas a los colaboradores de la Institución por medio de cuestionarios en los cuales se registraron aspectos como interrogantes con los que se determinó como perciben los colaboradores que se encuentra actualmente el clima organizacional en la Institución y los factores que determinen la motivación y de que forma estos factores inciden en su rendimiento.

7.3.2 Cuadros de vaciado de información

Se llevó a cabo la tabulación de la información obtenida en las encuestas por medio de cuadros, así mismo los datos fueron trasladados a gráficas para la interpretación de los resultados.

7.4 Muestra

Se tenía previsto encuestar al 100% de la población de los colaboradores de la institución debido a que son 23, sin embargo en el momento de realizar las encuestas solo se pudo recabar información de 18 trabajadores.

7.5 Procedimiento utilizado

- La idea de efectuar la investigación acerca del clima organizacional surgió por medio de observaciones cotidianas en la institución gubernamental.
- Recopilación de bibliografía relacionada con el clima organizacional.
- Reuniones periódicas con el asesor de la tesis.
- Aplicación de los instrumentos y técnicas.
- Determinación del tamaño de la muestra que se utilizaría en el estudio.
- Reuniones de discusión y revisión del proceso de elaboración de la tesis.
- Organización y análisis de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos.
- Elaboración de los resultados, conclusiones y recomendaciones.
- Redacción y revisión general de la tesis escrita, conjuntamente con el asesor.

8. RESULTADOS

En la presente investigación se tomaron en cuenta áreas relacionadas con el clima organizacional, tales como: administración, organización, liderazgo, satisfacción en el trabajo, comunicación, ergonomía, entre otros, todos estos temas relacionados a las actividades que realizan los colaboradores de una Institución del Gobierno de Guatemala.

La investigación se realizó al personal que labora dentro de las instalaciones de una Entidad Gubernamental, tomando en cuenta al 78% del personal de un total de 23 colaboradores (niveles altos, medios y operativos).

Para llevar a cabo el trabajo de campo se elaboró un cuestionario el cual fue contestado por los colaboradores de la Institución, así como una entrevista para al Director (anexo 1 y 2). También se realizó una visita de observación en las instalaciones del edificio.

La encuesta incluyó 51 preguntas divididas en 10 secciones para determinar:

- La situación actual de la Institución.
- Las condiciones ambientales.
- La ergonomía.
- Las posibilidades que tienen de creatividad e iniciativa en sus puestos de trabajo.
- Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.
- La opinión que tienen sobre el trato de sus jefes y superiores.
- La opinión sobre su puesto de trabajo.
- La percepción sobre la remuneración que perciben.
- El reconocimiento sobre el desempeño.
- La comunicación que se maneja tanto de jefe hacia los colaboradores y viceversa.

Los rangos para calificar las opiniones de los colaboradores fueron los siguientes:

Cuadro 1
Escala de satisfacción

Escala de satisfacción	Valor
Completamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
En desacuerdo	3
Completamente en desacuerdo	2
No aplica	1

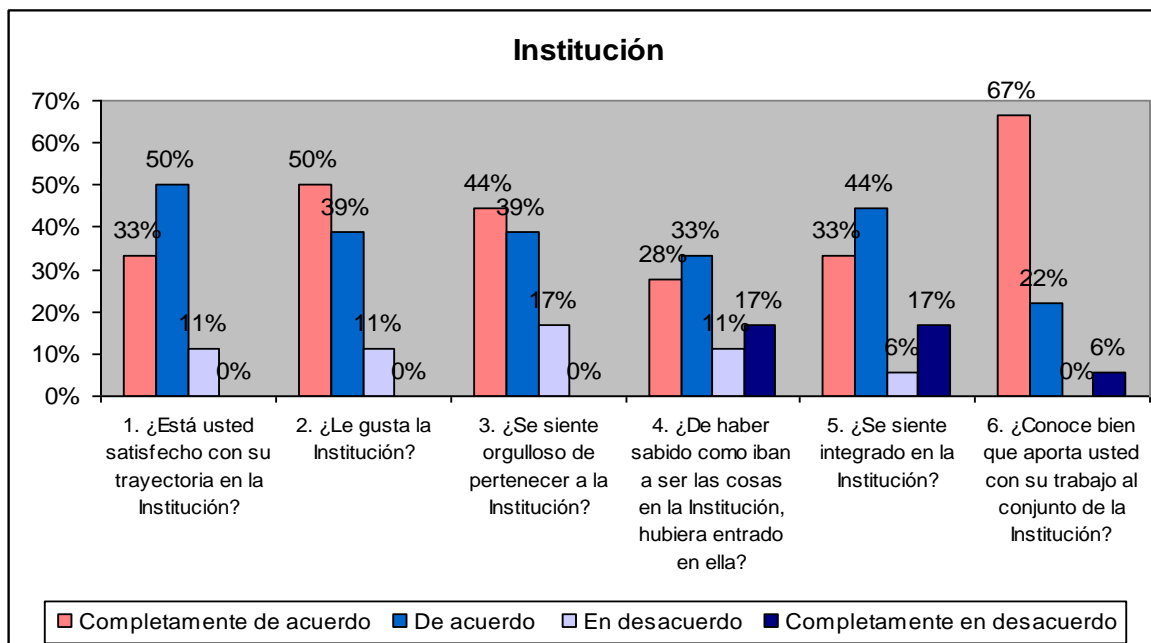
Fuente: Elaboración propia. Octubre 2011.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo:

8.1 Institución

Con respecto a la percepción que tiene el personal sobre la Institución se puede observar en la Gráfica 1, que el aspecto mejor evaluado fue que el 67% conoce bien que aporta con su trabajo, así mismo el 50% indicó que sienten gusto por trabajar en la Institución, también manifestaron estar de acuerdo con la trayectoria que han tenido dentro de la Institución. Como se puede notar en esta sección la mayoría de los aspectos fue valorado positivamente por los colaboradores.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 2
Institución

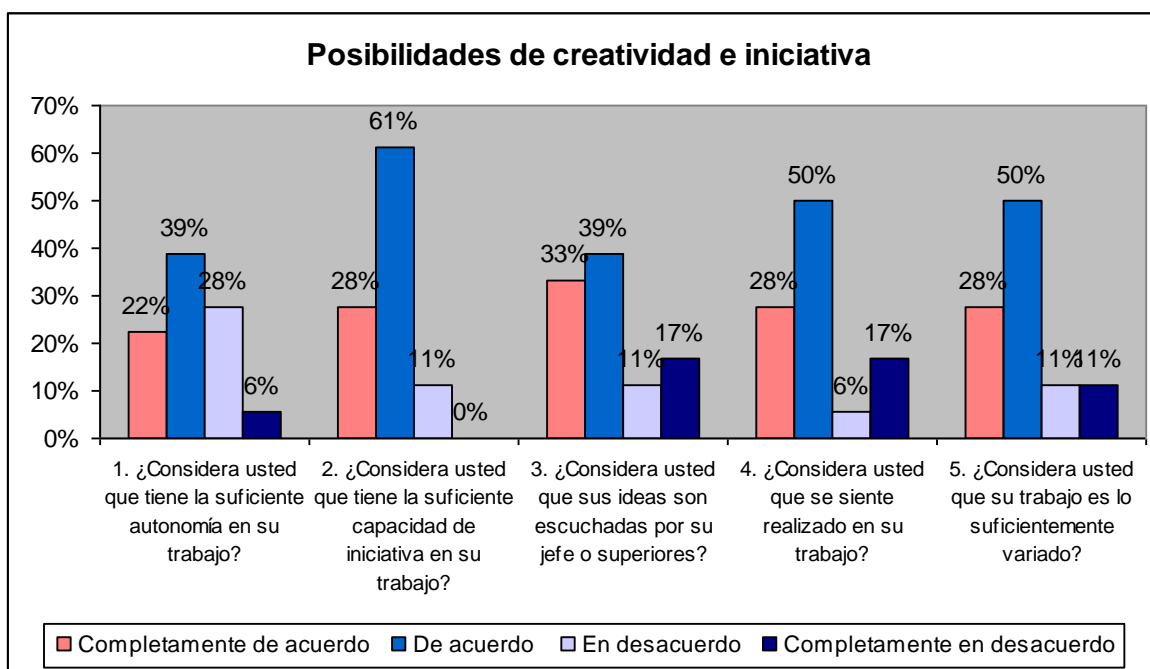
2. Institución	5	4	3	2	1	Total
2.1 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?	33%	50%	11%	0%	6%	100%
2.2 ¿Le gusta la Institución?	50%	39%	11%	0%	0%	100%
2.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?	44%	39%	17%	0%	0%	100%
2.4 ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la Institución, hubiera entrado en ella?	28%	33%	11%	17%	11%	100%
2.5 ¿Se siente integrado en la Institución?	33%	44%	6%	17%	0%	100%
2.6 ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la Institución?	67%	22%	0%	6%	6%	100%
2.7 ¿Si pudiera dejar la Institución por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, la dejaría?	28%	17%	33%	17%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.2 Posibilidades de creatividad e iniciativa

En cuanto a la opinión que tiene el personal sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa el 61% de los colaboradores manifestó estar de acuerdo con la capacidad de iniciativa en su trabajo, el 50% coincidió estar de acuerdo con la variación de su trabajo y afirmaron sentirse realizados en su trabajo.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 3
Posibilidades de creatividad e iniciativa

3. Posibilidades de creatividad e iniciativa	5	4	3	2	1	Total
3.1 ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	22%	39%	28%	6%	6%	100%
3.2 ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	28%	61%	11%	0%	0%	100%
3.3 ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	33%	39%	11%	17%	0%	100%
3.4 ¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	28%	50%	6%	17%	0%	100%
3.5 ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	28%	50%	11%	11%	0%	100%

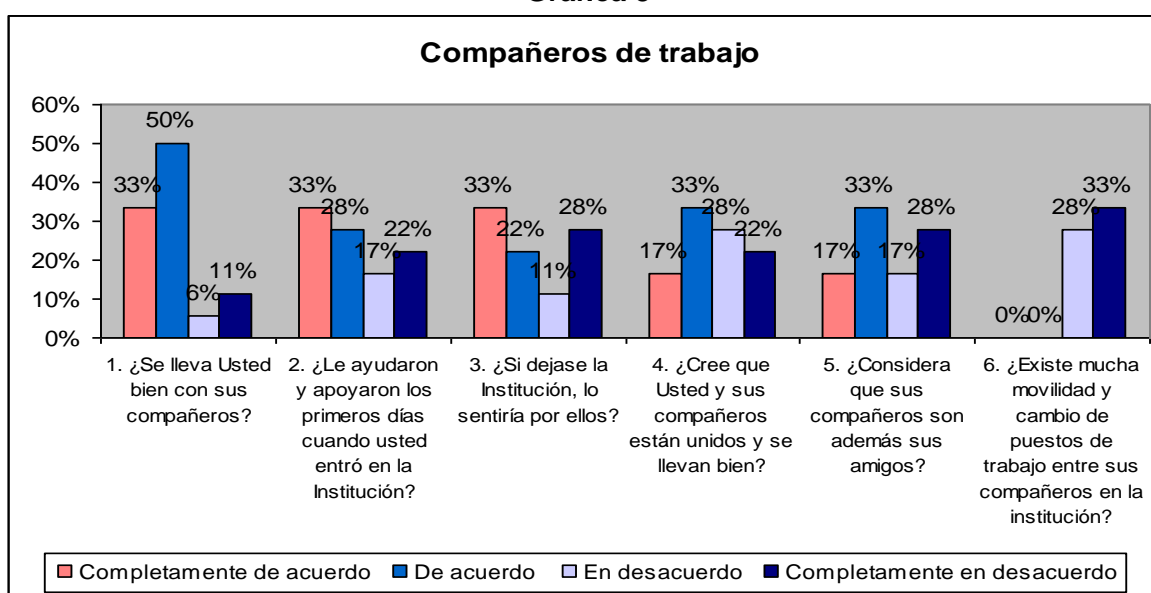
Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.3 Compañeros de trabajo

En cuanto al apartado que trata sobre las relaciones con sus compañeros de trabajo, el 50% dijo llevarse bien con sus compañeros, sin embargo como se observa en la Gráfica 3, únicamente el 33% indicó que recibió ayuda de sus compañeros cuando ingresaron a la Institución.

Un aspecto importante de mencionar en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo es que solamente el 17% manifestó que dentro de la Institución tiene relaciones de amistad con sus compañeros. Los colaboradores manifestaron que no existe movilidad y cambio en los puestos de trabajo entre sus compañeros de la organización.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 4
Compañeros de trabajo

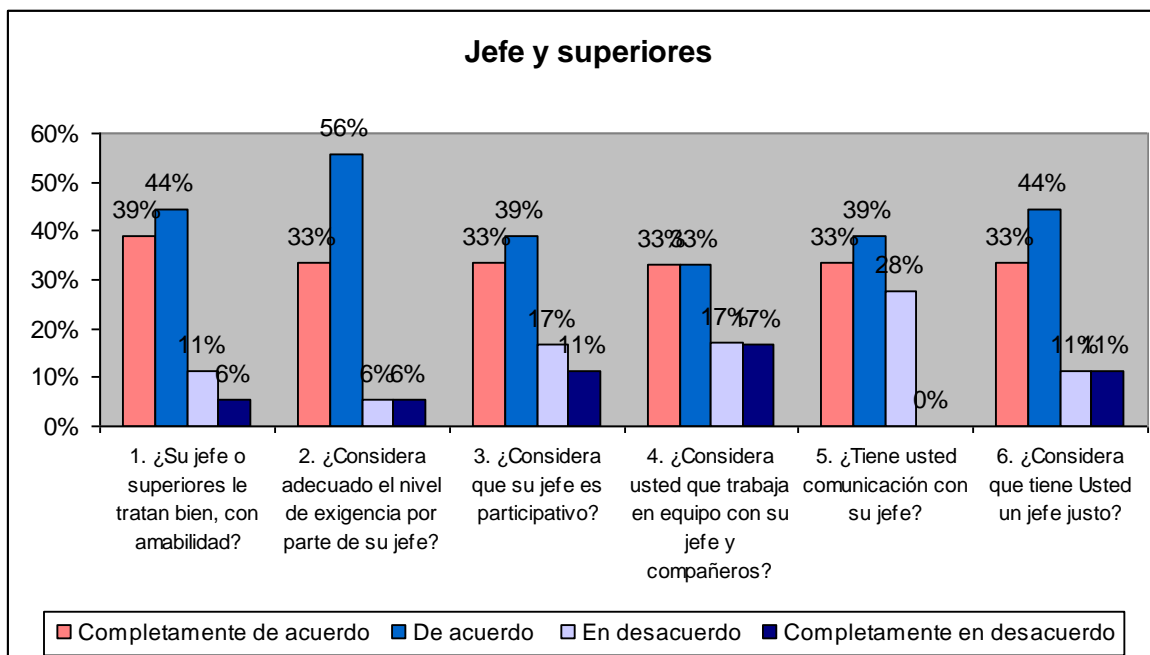
4. Compañeros de trabajo	5	4	3	2	1	Total
4.1 ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	33%	50%	6%	11%	0%	100%
4.2 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la Institución?	33%	28%	17%	22%	0%	100%
4.3 ¿Si dejase la Institución, lo sentiría por ellos?	33%	22%	11%	28%	6%	100%
4.4 ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	17%	33%	28%	22%	0%	100%
4.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	17%	33%	17%	28%	6%	100%
4.6 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?	0%	0%	28%	33%	39%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.4 Jefe y superiores

Los datos que se dieron al encuestar a los colaboradores sobre el trato y relación con su jefe y superiores, muestran desacuerdo en los colaboradores, debido a que como se puede observar en la Gráfica 4, únicamente entre el 33% y 39% está de completamente de acuerdo, con el trato de su jefe, el nivel de exigencia por parte de su jefe, el nivel de participación de su jefe, la forma de trabajo en equipo de su jefe y compañeros y la comunicación que tiene con su jefe.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 5
Jefes y superiores

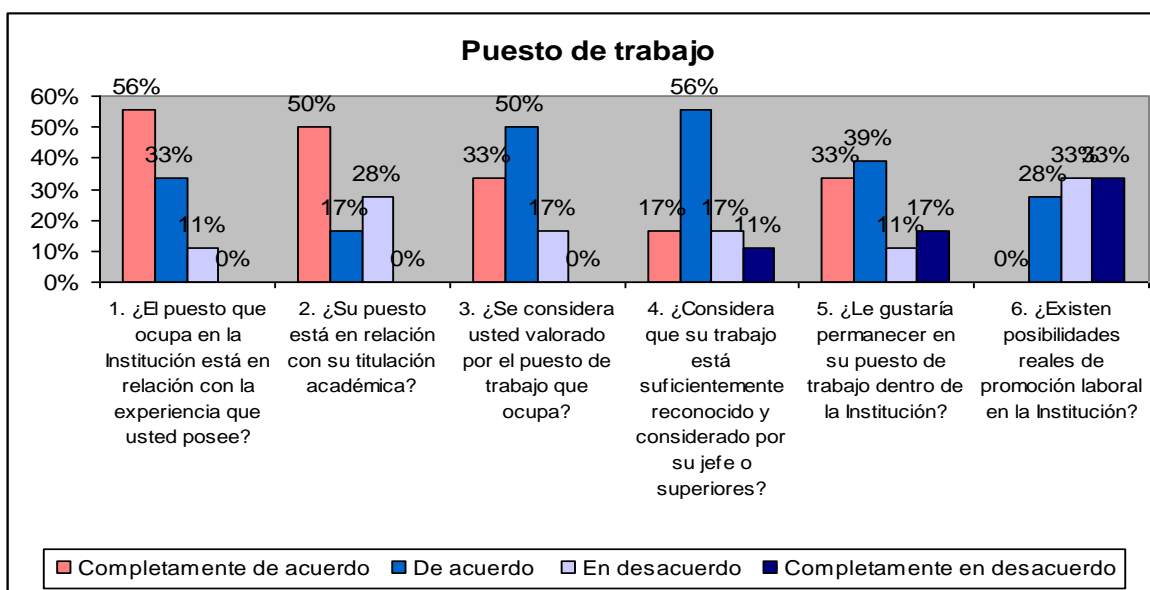
5. Jefe y superiores	5	4	3	2	1	Total
5.1 ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	39%	44%	11%	6%	0%	100%
5.2 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	33%	56%	6%	6%	0%	100%
5.3 ¿Considera que su jefe es participativo?	33%	39%	17%	11%	0%	100%
5.4 ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	33%	33%	17%	17%	0%	100%
5.5 ¿Tiene usted comunicación con su jefe?	33%	39%	28%	0%	0%	100%
5.6 ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	33%	44%	11%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.5 Puesto de trabajo

La gráfica 5 muestra la percepción de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo, a esto el 56% manifestó estar completamente de acuerdo en que su puesto está relacionado con la experiencia que posee, el 50% indicó que su puesto de trabajo está en relación con su titulación académica. Estos resultados pueden parecer alentadores, sin embargo ninguno está completamente de acuerdo con que existan posibilidades reales de promoción laboral dentro de la Institución. El 50% y 56% indicó estar de acuerdo con el puesto que ocupa y con la forma en que es reconocido por su jefe respectivamente.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 6
Puesto de trabajo

6. Puesto de trabajo	5	4	3	2	1	Total
6.1 ¿El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la experiencia que usted posee?	56%	33%	11%	0%	0%	100%
6.2 ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	50%	17%	28%	0%	6%	100%
6.3 ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	33%	50%	17%	0%	0%	100%
6.4 ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	17%	56%	17%	11%	0%	100%
6.5 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la Institución?	33%	39%	11%	17%	0%	100%
6.6 ¿Existen posibilidades reales de promoción laboral en la Institución?	0%	28%	33%	33%	6%	100%

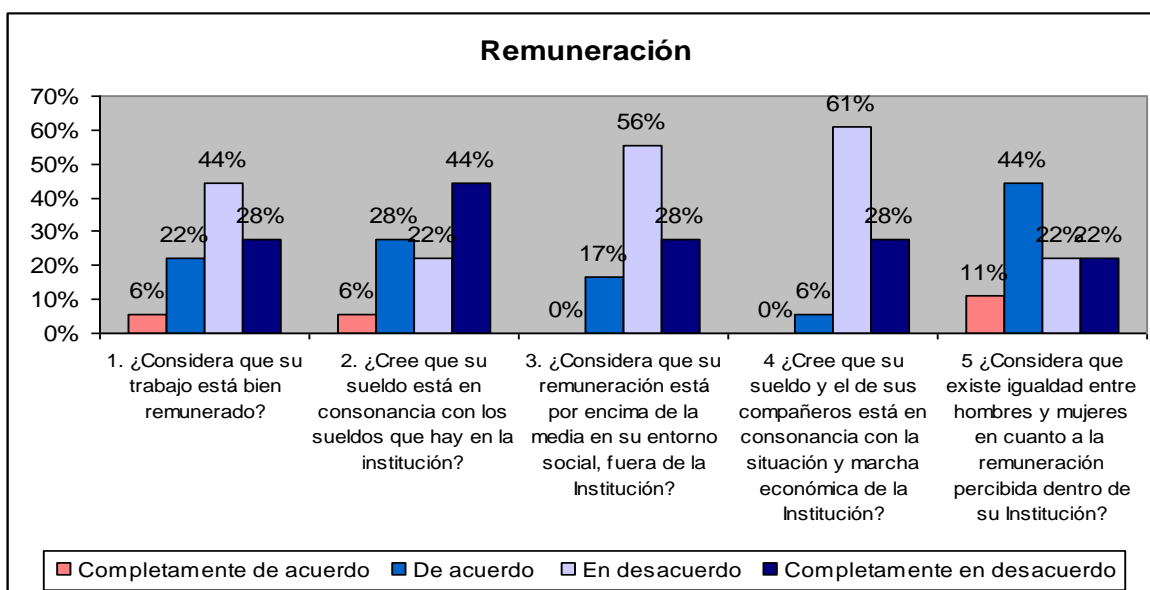
Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.6 Remuneración

La gráfica 6 muestra la opinión de los colaboradores sobre su remuneración, este aspecto es uno de los que fueron evaluados negativamente por ellos, debido a que únicamente el 6% opinó que su trabajo está bien remunerado y que su sueldo está en concordancia con los de la Institución.

Un dato relevante en esta sección es que el 61% considera que los sueldos de la Institución no están en equilibrio con la situación económica actual del país.

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 7
Remuneración

7. Remuneración	5	4	3	2	1	Total
7.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	6%	22%	44%	28%	0%	100%
7.2 ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la institución?	6%	28%	22%	44%	0%	100%
7.3 ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Institución?	0%	17%	56%	28%	0%	100%
7.4 ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la Institución?	0%	6%	61%	28%	6%	100%
7.5 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su Institución?	11%	44%	22%	22%	0%	100%

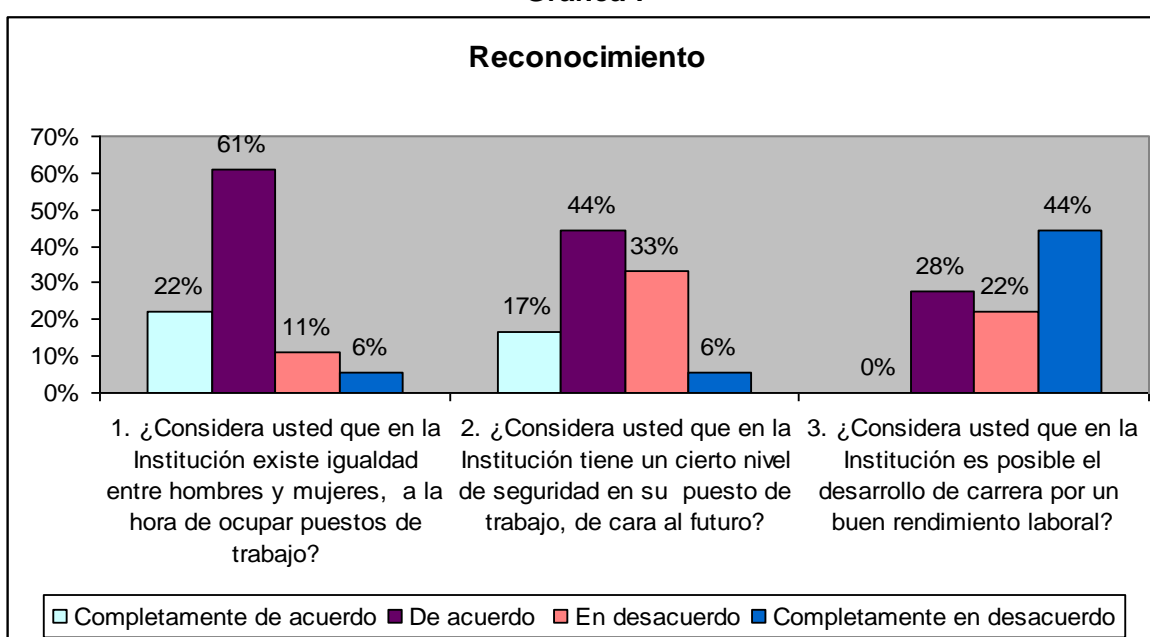
Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.7 Reconocimiento

Es esencial que en una institución exista igualdad entre hombres y mujeres al momento que estos quieran aspirar a ocupar algún puesto. A esto el 61% del personal encuestado contestó estar de acuerdo, con la forma que se maneja la igualdad entre hombres y mujeres.

También en esta sección que trata sobre el reconocimiento que la Institución les hace a sus colaboradores se tomó en cuenta conocer la opinión que tiene el personal sobre el desarrollo de carrera interna, a esto únicamente el 28% está de acuerdo. Sin embargo cabe mencionar que ninguno está completamente de acuerdo, lo cual debe ser considerado por los superiores como área de mejora.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 8
Reconocimiento

8. Reconocimiento	5	4	3	2	1	Total
8.1 ¿Considera usted que en la Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	22%	61%	11%	6%	0%	100%
8.2 ¿Considera usted que en la Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	17%	44%	33%	6%	0%	100%
8.3 ¿Considera usted que en la Institución es posible el desarrollo de carrera por un buen rendimiento laboral?	0%	28%	22%	44%	6%	100%

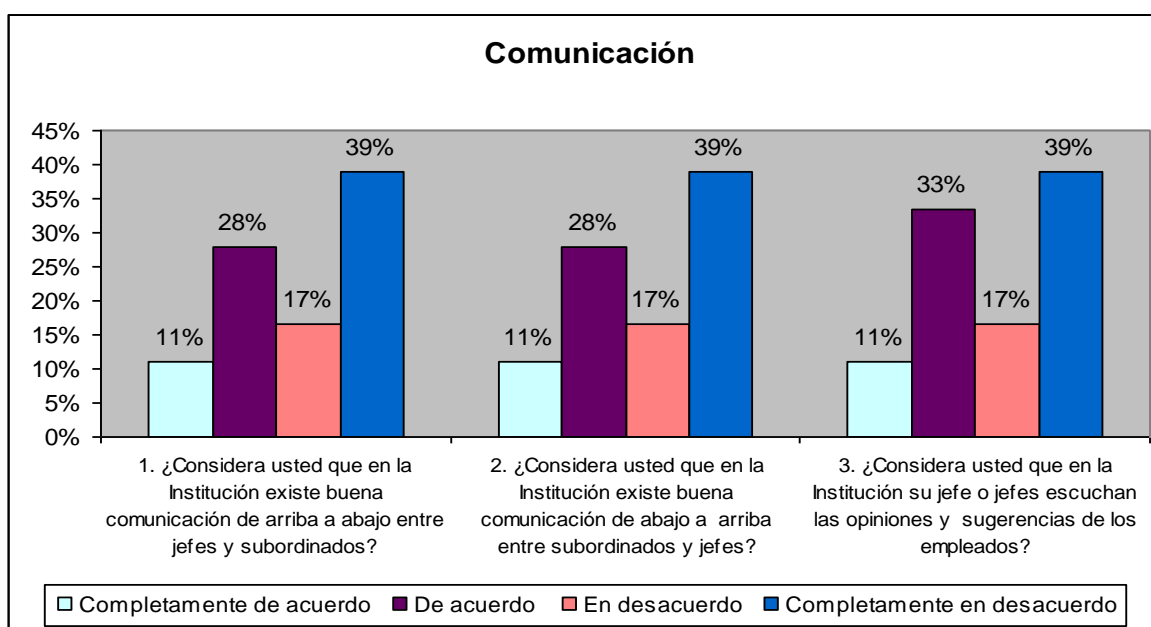
Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.8 Comunicación

Para el buen desempeño de las actividades laborales es necesario que exista una comunicación abierta entre el personal y sus superiores, esto con el objetivo que todos estén en concordancia para el logro de objetivos y metas de las instituciones. Los jefes deben inspirar confianza para que los empleados se puedan comunicar con ellos fácilmente y con esto evitar malos entendidos en asuntos laborales.

El aspecto de comunicación es otro de los que el personal evaluó negativamente ya que se puede observar que el 39% está en desacuerdo con la comunicación que existe entre los jefes y los subordinados. Ese mismo porcentaje considera que los jefes no escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

**Cuadro 9
Comunicación**

9. Comunicación	5	4	3	2	1	Total
9.1 ¿Considera usted que en la Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	11%	28%	17%	39%	6%	100%
9.2 ¿Considera usted que en la Institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	11%	28%	17%	39%	6%	100%
9.3 ¿Considera usted que en la Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	11%	33%	17%	39%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

8.9 Condiciones ambientales

El 61% de los empleados indicó que está de acuerdo con la limpieza de los servicios sanitarios.

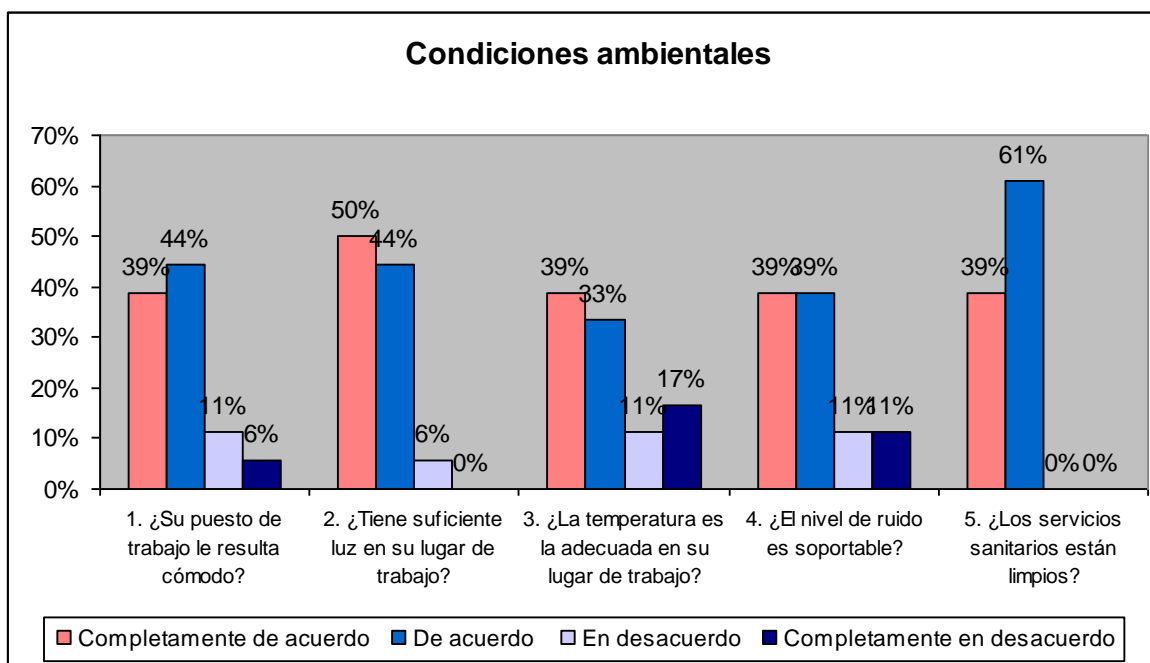
Para que las personas puedan realizar sus labores cómodamente, necesitan estar en oficinas con suficiente luz, tanto natural como artificial, a este aspecto el 50% de los colaboradores respondió afirmativamente al preguntarle si consideraban tener suficiente luz en su lugar de trabajo.

El 11% de los empleados expresó estar inconforme con el nivel de ruido que se percibe en la Institución, lo cual es molesto para realizar sus actividades.

El 50% de los empleados se encuentra satisfecho con la iluminación que existe en las áreas de trabajo, la cual es natural y artificial.

Guatemala es un país con clima variado, por lo que se hace necesario contar con aparatos que brinden climatización artificial para influir en la temperatura, 39% indicó que está totalmente de acuerdo con la temperatura del edificio.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

Cuadro 10
Condiciones ambientales

10. Condiciones ambientales	5	4	3	2	1	Total
10.1 ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	39%	44%	11%	6%	0%	100%
10.2 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	50%	44%	6%	0%	0%	100%
10.3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	39%	33%	11%	17%	0%	100%
10.4 ¿El nivel de ruido es soportable?	39%	39%	11%	11%	0%	100%
10.5 ¿Los servicios sanitarios están limpios?	39%	61%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

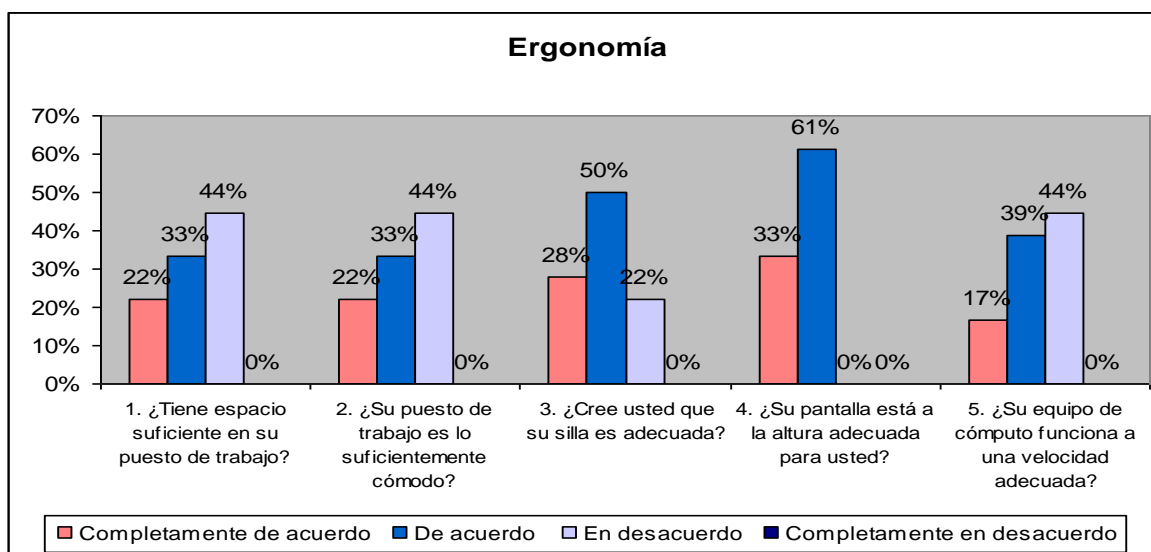
8.10 Ergonomía

En cuanto al espacio físico y la comodidad de su puesto de trabajo más del 50% indicó estar de acuerdo. El 78% considera que su silla es la adecuada y está en buenas condiciones, la mayoría del personal manifestó que su pantalla de computadora está a una altura correcta.

A pesar de que el equipo de cómputo es de recién ingreso en la dependencia, solamente el 56% está de acuerdo con la velocidad a la que éste trabaja, por tanto las tareas se efectúan lentamente.

Se hace necesario mencionar que en cuanto a las preguntas relacionadas a la ergonomía ninguno de los colaboradores estuvo completamente en desacuerdo.

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

**Cuadro 11
Ergonomía**

11. Ergonomía	5	4	3	2	1	Total
11.1 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	22%	33%	44%	0%	0%	100%
11.2 ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	22%	33%	44%	0%	0%	100%
11.3 ¿Cree usted que su silla es adecuada?	28%	50%	22%	0%	0%	100%
11.4 ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	33%	61%	0%	0%	6%	100%
11.5 ¿Su equipo de cómputo funciona a una velocidad adecuada?	17%	39%	44%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia, con información recabada en trabajo de campo. Octubre 2011.

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Institución unidad de análisis prefirió permanecer con su nombre en el anonimato, así mismo cuando se encuestó al personal se pidió que no colocaran su nombre para que la información recabada fuera objetiva y no tendieran a responder con sesgo a datos erróneos. La autorización para realizar la investigación fue otorgada por el Director, quien es la máxima autoridad de la Institución. El personal subcontratado de limpieza y seguridad no fue encuestado, debido a que ellos no forman parte directa de la organización en estudio.

Al momento de planear la investigación se determinó que el número de empleados a encuestar sería el total pero debido a que al realizar el trabajo de campo, hubo personas que no desearon contestar el cuestionario así como personas que se encontraban gozando período de vacaciones, se tiene una población total de 18 encuestados lo cual equivale al 78% de la fuerza laboral.

Con la observación directa realizada al edificio se determinaron los siguientes aspectos: el registro de ingresos de visitantes está a cargo en primer instancia del guardia de seguridad y luego de la recepcionista del edificio, quien toma los datos generales del visitante, tales como: nombre, persona a quién visita, motivo de la visita y hora de ingreso. Deben dejar un documento de identificación a los encargados de seguridad, quienes le entregan un gafete que deben portar en un lugar visible.

En cuanto al control de ingreso y egreso de los empleados, el edificio cuenta con un reloj biométrico, en el cual el personal coloca su huella digital o su rostro para que sea detectado por el aparato, esto con el fin de dejar constancia de la hora de entrada y salida de la jornada laboral, así como del período de almuerzo.

El horario de atención de usuarios y visitantes es de 8:00 de la mañana hasta las 16:00 horas. El personal tiene derecho a 15 minutos de refacción que pueden ser tomados de 10:00 a 10:15 o de 10:15 a 10:30, los períodos de almuerzo son de 12:00 a 13:00 horas y de 13:00 a 14:00 horas. Sin embargo se pudo observar que estos horarios no son respetados por la mayoría del personal.

El personal tiene para su uso una cafetería, la cual está equipada con un refrigerador, horno microondas, horno tostador, cafetera, dispensador de agua pura, lavatrastos, platos, vasos y cubiertos. Así mismo el personal tiene lugares de parqueo asignados.

9.1 Institución

Es usual que las personas que trabajan en una Institución del Gobierno no se sientan identificadas con esta, debido a que el trabajo puede llegar a ser rutinario, y las cantidades de personas a las que tienen que atender son exageradas, por la falta de descentralización en el interior del País de estas instituciones la demanda de servicios se ve afectada en la ciudad.

Sin embargo durante el estudio se pudo constatar que el personal de la organización objeto de estudio siente satisfacción y orgullo por pertenecer a la Institución, lo cual es un aspecto positivo el cual debe ser aprovechado por la organización para motivar a su

personal a que continúe y no pierda ese sentido de identidad que siente, para que en conjunto puedan alcanzar los objetivos institucionales.

9.2 Posibilidades de creatividad e iniciativa

Para que las personas se sientan motivadas en realizar sus tareas, por muy cotidianas que éstas sean, necesitan tener la libertad y confianza de poder utilizar su creatividad e iniciativa para no caer en una rutina aburrida.

La mayor parte del personal manifestó tener acceso a realizar sus tareas con su creatividad. Sin embargo se debe considerar variar el trabajo de las personas para que amplíen sus conocimientos y puedan explotar mayor número de habilidades y conocimientos.

9.3 Compañeros de trabajo

Se consideró importante tomar en cuenta dentro de la encuesta conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo y la relación laboral que mantienen con ellos, debido a que como en todo trabajo la mayor parte del día lo pasan en la oficina, por lo que tener una relación agradable con sus compañeros influye directamente en la realización de sus actividades laborales.

Se observó que los empleados realizan organizaciones informales en el período de refacción y de almuerzo, tiempo que utilizan para compartir los alimentos y conversar sobre temas que no son específicamente de índole laboral.

9.4 Jefe y superiores

La opinión que tienen los colaboradores de una organización sobre su jefe y superiores es de suma importancia debido a que son ellos quienes inspiran a su equipo de trabajo a realizar sus tareas eficientemente y alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Según los datos obtenidos en las encuestas menos del 50% indicaron estar completamente de acuerdo en los aspectos que se evaluaron.

Este aspecto lo debe reforzar la Institución debido a que este descontento puede provocar el deseo del personal de retirarse de la organización y se puede perder de personal capacitado y con habilidades para desarrollar las tareas que exigen los puestos de trabajo de la Institución.

9.5 Puesto de trabajo

La experiencia y los estudios están íntimamente ligados al ocupar un puesto de trabajo, normalmente las personas llegan a un puesto sin la experiencia pero sí con los conocimientos teóricos, debido a que la experiencia se va tomando conforme pasa el tiempo en un determinado puesto o área de trabajo.

Como se pudo observar derivado de la falta de promoción interna los colaboradores de la Institución se encuentran con años de experiencia en un mismo puesto, lo cual es

beneficioso pues conocen completamente como realizar esas actividades, sin embargo esto puede llegar a ser perjudicial para una persona debido a que puede caer en el aburrimiento, conformismo o simplemente hacer las cosas por obligación y no porque sientan el deseo de aportar su experiencia para el desarrollo de la organización.

9.6 Remuneración

Siendo el salario uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de todos los seres humanos, es esencial que los trabajadores se sientan satisfechos con su remuneración, debido a que ellos y sus familias dependen en su mayoría de este para satisfacer sus necesidades de comida, vestido, educación, vivienda, entre otras.

La remuneración representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Los colaboradores de la Institución perciben su salario de forma mensual y éste está con base a lo estipulado en la Ley de Salarios de la Administración Pública, el cual se ajusta al Plan Anual de Salarios donde se encuentran las escalas de todos los puestos. Dentro de la Institución existe personal contratado bajo distintos renglones presupuestarios, tales como 011 personal permanente, 022 personal por contrato y 029 otras remuneraciones de personal temporal. Teniendo únicamente derecho a prestaciones laborales quienes se encuentran contratados en los renglones 011 y 022.

El aspecto de la remuneración representa un área de oportunidad para la Institución, debido a que este fue mal evaluado por los colaboradores. Este descontento probablemente se deba a que la única forma de poder ascender a un puesto y salario más alto es por medio de las convocatorias internas de promoción, las cuales son escasas, el personal manifestó que durante el presente año solamente hubo una oferta de convocatoria interna.

En cuanto a la remuneración otro aspecto negativo, es que al personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 le acreditan su sueldo uno o dos días después que al personal contratado en los renglones presupuestarios 011 y 022.

El personal ha caído en conformismo, debido a que los requisitos de estudios y de experiencia laboral especificados en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para optar a una plaza son de carácter obligatorio para que la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) los tome en cuenta como candidatos, es por esto que las personas que no cuentan con estudios quedan privadas de esta oportunidad aún así cuentan con experiencia. Este aspecto disminuye la motivación y es probable que los trabajadores busquen nuevos empleos, lo cual afecta a la organización ya que debe incurrir en gastos de selección y contratación de nuevo personal.

La mayor parte del personal tiene más de 10 años de estar trabajando en la Institución y durante ese tiempo han ocupado el mismo puesto, lo cual ha causado desmotivación en ellos.

9.7 Reconocimiento

Las personas por su naturaleza necesitan que sus logros sean reconocidos por otros, en una organización, cumplir con los objetivos se vuelve una rutina y los superiores pasan por alto la importancia de reconocer el esfuerzo que los colaboradores ponen en sus tareas.

Es las Instituciones del Estado no está autorizado dar reconocimientos como bonos, viajes, descansos, entre otros, al personal que presente mayor productividad en sus actividades.

Sin embargo una forma de la cual se valen las Instituciones del Estado para reconocer la labor de sus empleados es brindándoles estabilidad laboral y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. En la Institución objeto de estudio, estos aspectos no son considerados adecuadamente debido a que únicamente tienen estabilidad laboral los trabajadores contratados bajo los renglones presupuestarios 011 y 022, mientras que las personas contratadas bajo el renglón presupuestario 029, no son considerados empleados de la Institución, sino únicamente prestadores de servicios temporales.

De igual manera el desarrollo de la carrera profesional, en algunas ocasiones se ve interrumpido por procedimientos obsoletos de ascenso.

9.8 Comunicación

Es de suma importancia que exista una comunicación abierta, en la cual los colaboradores sientan la confianza y libertad de dar opiniones sobre su trabajo.

Se observó que el personal se comunica entre sí, por medio de correos electrónicos, vía telefónica y verbalmente. Así mismo las directrices del Director hacía el personal son también por medio de memorándum.

La comunicación es un área de oportunidad para la Institución debido a que la mayoría del personal no está de acuerdo en la forma de comunicación que existe de jefes a subordinados y viceversa. El personal desarrolla sus actividades laborales en un ambiente en el cual sus opiniones y sugerencias relacionadas con su puesto de trabajo no son escuchadas por sus superiores.

9.9 Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales forman un factor importante para que las personas desarrollen sus actividades laborales de una manera agradable y eficiente.

Según la observación realizada en el edificio se notó que es un lugar agradable y lo suficientemente amplio para el personal que labora dentro de él. El personal cuenta con parqueo para sus vehículos dentro de las instalaciones y por ser un número pequeño de trabajadores no existe hacinamiento de papel, mobiliario, entre otras, el edificio cuenta con abundante luz natural y artificial y la temperatura es adecuada. El ambiente es agradable debido a que el edificio está rodeado de árboles.

Se observó que el edificio se encuentra limpio en general, cabe mencionar que el servicio de limpieza es realizado por una empresa subcontratada especializada en ese ramo, así como la seguridad del edificio para resguardar tanto las vidas de los empleados y visitantes como el equipo que se encuentra dentro de las oficinas.

A pesar que el edificio está ubicado en un área industrial, el personal no está expuesto a ruidos que puedan ser perjudiciales para sus oídos.

El personal manifestó que la Institución recibió una donación de parte de la Unión Europea de equipo de cómputo y mobiliario de oficina desde hace aproximadamente un año.

9.10 Ergonomía

Las condiciones ergonómicas influyen en el desempeño de los trabajadores, pues de estas depende que se sientan cómodas y eviten cansancios innecesarios. Con un ambiente ergonómico apropiado se aumenta la productividad y el clima organizacional

El personal se encuentra satisfecho con el espacio que tienen disponible para realizar sus tareas, debido a que las actividades que se realizan dentro de las instalaciones del edificio son administrativas, el personal cuenta con el área suficiente para el equipo de cómputo, archivos y mobiliario.

10. CONCLUSIONES

1. Se evaluó el clima organizacional y determinó las condiciones que impactan la productividad en la organización.
2. Los principales factores que influyen negativamente en la armonía laboral de los colaboradores de la Institución son la falta de comunicación con sus superiores, la carencia de trabajo en equipo con sus compañeros, la baja remuneración y el sistema obsoleto de promoción de carrera laboral.
3. Se determinó que los motivadores que animan al personal a realizar sus tareas eficientemente es el hecho de sentirse identificados y satisfechos de pertenecer a la Institución.
4. Se logró establecer que el personal no se encuentra satisfecho con la comunicación que existe entre el personal y sus superiores, lo cual se ve afectado al momento de tomar decisiones en ausencia del jefe, realizar trabajos en equipo, entre otros.
5. Se determinó que las condiciones del edificio son de reciente construcción y debido al buen mantenimiento que se le brinda, proporciona un ambiente agradable, cómodo y seguro, que satisface requisitos ergonómicos para que el personal pueda realizar sus actividades laborales. Así mismo el personal cuenta con equipo de cómputo y mobiliario en buenas condiciones.

11. RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio económico para evaluar la factibilidad de actualizar el plan de salarios y el sistema de convocatoria interna actual para que este se encuentre conforme a las capacidades y estudios superiores del personal.
2. Realizar actividades que motiven al personal a realizar sus tareas con esmero y dedicación, tales como reconocimiento periódico de los empleados con buen rendimiento, capacitaciones, desarrollo de la carrera profesional.
3. Revisar el sistema de promoción y convocatoria interna, de manera que este pueda ser periódico para que más personas tengan acceso a ascensos.
4. Fomentar las relaciones interpersonales entre el personal por medio de actividades deportivas, celebraciones mensuales de cumpleaños, reuniones para prevenir conflictos, estimular la organización informal de los trabajadores, entre otras.
5. Elaborar un plan periódico de diagnóstico del clima organizacional, que permita identificar a tiempo los problemas que existen en el ambiente de la organización.
6. Brindar seguimiento a los diagnósticos de clima organizacional que se realicen, mediante la participación de expertos internos y externos a la institución, con lo cual se puedan implementar estrategias, que culmine en el fortalecimiento de las relaciones psicosociales saludables.
7. Promover reuniones periódicas en las cuales el personal pueda expresar sus necesidades de insumos para realizar sus actividades laborales, apoyo para realizar sus tareas, estado apropiado de los insumos, equipo de cómputo, mobiliario y equipo, entre otras.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. (1990). *Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa*. Colombia: Legis Editores S.A.
2. Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional: Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones*. Indiana: AuthorHouse
3. Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
4. Castillo, J. (2006). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la Calidad*. (2ª. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
5. Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. (1ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.
8. Cole D. y Gaynor E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. (1ª. ed.). Argentina: Nobuko.
9. *Curso Básico de Administración, Gerencia, Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas*. (1991). Colombia: Grupo Editorial Norma.
10. Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. (4ª. ed.). Thomson.
11. Davis K. y Newstrom J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª. ed.). México: McGraw Hill.
12. Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. (6ª. ed.). México: Prentice Hill.
13. Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
14. Gasella, J. (1993). *La Nueva Dirección de Personas, Marco Pedagógico del Talento Directivo*. España: Editorial Pirámide.
15. González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*. (1ª. ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
16. Guzmán, A. (2006). *Comunicación Empresarial: plan estratégico como Herramienta Gerencial*. Universidad de la Sabana.

17. Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª. ed.). México: Cengage Learning Editores. México.
18. Hernández, S. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. (2ª. ed.). McGraw Hill Interamericana.
19. Johansen, O. (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales México*: Editorial Limusa.
20. Koontz, H. y Wehrich H. (1991). *Administración*. (9ª. ed.). México: McGraw Hill.
21. León, A. (2006). *Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. (2ª. ed.). México: Limusa.
22. Lussier R. y Achua C. (2005). *Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (2ª. ed.). México: International Thomson Editores.
23. Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
24. Piloña, G. (2002). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. (5ª. ed.). Guatemala: Litográfica CIMGRA.
25. Robbins, S., y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). México: Pearson Educación.
26. Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. (7ª. ed.). México: Cengage Learning Editores.
27. Shimon, D. y Martín I. (2000). *Los Diez Mandamientos para la Dirección de Personas*. España: Ediciones Gestión 2000.
28. Van, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall.
29. Vandam, G. (2007). *Liderazgo en Acción*. (1ª. ed.). Buenos Aires: Editorial Kier, S.A.
30. Vargas, N. (1994). *Administración Moderna de Sueldos y Salarios, un enfoque práctico*. Colombia: McGraw Hill.
31. Wayne, M. y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.) México: Pearson Prentice Hall.
32. Wendell, F. (1993). *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*. (1ª. ed.). México: Limusa Noriega Editores.
33. Werther, B. y Davis K. (1991). *Administración de personal y Recursos Humanos*. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.

13. ANEXOS

No. 1 Guía de encuesta a colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios -MAIES-						
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Dirigida a colaboradores						
El objetivo de la encuesta consiste en recopilar información directa del personal de la Dirección sobre el Clima Organizacional que fundamente un diagnóstico sobre la situación actual de la Institución.						
Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, relacionadas con el Clima Organizacional. Por favor no escriba su nombre. Escriba una equis (X) sobre la opción que describa más apropiadamente la respuesta a cada pregunta, de acuerdo a los valores siguientes:						
Completamente de acuerdo =	5					
De acuerdo =	4					
En desacuerdo =	3					
Completamente en desacuerdo =	2					
No aplica =	1					
PREGUNTAS		5	4	3	2	1
1. Sobre la Institución						
1.1 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 ¿Le gusta la Institución?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en la Institución, hubiera entrado en ella?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 ¿Se siente integrado en la Institución?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la Institución?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 ¿Si pudiera dejar la Institución por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, la dejaría?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sobre las condiciones ambientales						
2.1 ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 ¿El nivel de ruido es soportable?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 ¿Los servicios sanitarios están limpios?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 ¿Su equipo de cómputo funciona a una velocidad adecuada?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sobre la ergonomía					
3.1 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 ¿Cree usted que su silla es adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa					
4.1 ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 ¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sobre sus compañeros de trabajo					
5.1 ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ¿Si dejase la Institución, lo sentiría por ellos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sobre su Jefe y superiores					
6.1 ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 ¿Considera que su jefe es participativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
6.5 ¿Tiene usted comunicación con su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Sobre su puesto de trabajo					
7.1 ¿El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3 ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6 ¿Existen posibilidades reales de promoción laboral en la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sobre su remuneración					
8.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sobre el reconocimiento					
9.1 ¿Considera usted que en la Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 ¿Considera usted que en la Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 ¿Considera usted que en la Institución es posible el desarrollo de carrera por un buen rendimiento laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sobre la comunicación					
10.1 ¿Considera usted que en la Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 ¿Considera usted que en la Institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 ¿Considera usted que en la Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¡Gracias por su colaboración!					

No. 2 Guía de entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia
Maestría en Administración Industrial
y Empresas de Servicios -MAIES-

GUÍA DE ENTREVISTA Dirigida al Director

Señor Director: Le solicito atentamente contestar las siguientes preguntas relacionadas con el clima organizacional, que se desarrolla en la unidad administrativa que usted dirige. Las respuestas obtenidas serán utilizadas de manera profesional en la elaboración de un trabajo de graduación universitaria.

1. ¿Cuáles son los valores que se practican en el desarrollo habitual y natural durante la jornada de trabajo de la unidad administrativa?

2. Exprese su opinión acerca de los efectos que genera la cultura laboral de la Institución.

3. ¿En general, el perfil de los puestos de trabajo, corresponde a la personalidad y habilidades de los empleados?

Si No

3.1 ¿Qué actitudes ha observado usted en la conducta de los trabajadores en relación a la pregunta anterior?

4. En términos generales, puede explicar su percepción de la posible identidad de los trabajadores en relación a la misión y visión de la Institución?

4.1 ¿Qué impacto ha tenido la citada identidad sobre la efectividad de la organización?

5. ¿Existe la posibilidad que los empleados sean promovidos dentro de la unidad administrativa que usted dirige?

Si No

5.1 Explique las condiciones que la pueden producir.

5.2 En base a qué criterios se produce la promoción?

6. ¿Cuáles medios de comunicación se utilizan en su organización?

Reuniones de trabajo	<input type="checkbox"/>
Memorandums	<input type="checkbox"/>
Entrevistas	<input type="checkbox"/>
Reportes	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

6.1 ¿Con qué frecuencia se efectúan?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Diario	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

6.2 ¿Considera usted que la comunicación Director- empleados es efectiva?

Si No

Favor exponga sus argumentos:

6.3 ¿En general, puede explicar las barreras y fuerzas impulsoras que se presentan en la comunicación?

7. ¿Durante su gestión se han presentado conflictos laborales?

Si No

7.1 ¿Podría citar algunos ejemplos?

No. 3 Guía de observación directa

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia
Maestría en Administración Industrial
y Empresas de Servicios -MAIES-**

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

1. Estado anímico de los empleados

2. La colaboración intra trabajadores

3. El grado de creatividad

4. Las rutinas en la comunicación

5. Las barreras de la comunicación

6. La comodidad y espacio del puesto de trabajo

7. La iluminación y ventilación

8. Duplicidad de tareas

9. Equilibrio tiempo-ejecución de tareas

10. Cumplimiento horario de jornada laboral

11. Ejecución de responsabilidades

12. Conflictos interpersonales
13. Consecuencias de conflictividad
14. La organización informal
15. Beneficios y problemas de organización informal
16. Relaciones personales y laborales jefe inmediato-empleados
17. Equidad jefe en tratamiento de trabajadores
18. La promoción, sus criterios o fundamentos


Karla Soledad Vides Navas
AUTOR


Lic. Walter Edmundo Vides Guerra, M.A.
ASESOR


MSc. Vivian Matta de García
DIRECTORA


Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.
DECANO