



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ANÁLISIS  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE  
SISMOLOGÍA, VULCANOLOGÍA, METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA  
(INSIVUMEH), COMO ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**Alberto Eulalio Hernández García**

Asesorado por el Ing. Frisley William Daniel Mendizábal Tánchez

Guatemala, junio de 2007



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ANÁLISIS  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE  
SISMOLOGÍA, VULCANOLOGÍA, METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA  
(INSIVUMEH), COMO ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**ALBERTO EULALIO HERNÁNDEZ GARCÍA**

ASESORADO POR EL ING. FRISLEY WILLIAM DANIEL MENDIZÁBAL TÁNCHEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2007



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Roberto Gutiérrez
EXAMINADOR:	Inga. Norma Ileana Sarmiento
EXAMINADOR:	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser la parte fundamental de mi vida y la luz que guía mi camino para alcanzar mis metas
- Mis padres** Eulalio (Q.E.P.D) y Fidelity  
Por haberme dado la dicha de vivir, por su apoyo incondicional y por las noches de desvelo para verme crecer como un hombre de bien
- Mi esposa** Maria Martha  
Porque eres todo para mí, tu corazón y el mío laten por un mismo sentimiento. Gracias por todas las vivencias, por compartir mis sueños y por lograr este éxito, al mismo tiempo.
- Mis dos luceros** Que acompañan cada día de mi vida desde el cielo.
- Mis hermanos** Julia, Estela, Aracely y Francisco  
Que con su ejemplo, guiaron mis primeros pasos, gracias por su constante apoyo, amor y paciencia.
- Mis sobrinos** Vani, Tere, Francisco y José Roberto  
Por ser la esperanza de un futuro mejor.
- Mis suegros** Samuel y Marta Julia

Gracias por todo el cariño, los consejos y el apoyo para culminar esta etapa de mi vida.

**Las familias**

Ortiz Wolford, Hernández Mendizábal, Wolford Ramirez I y II,

Porque siempre han estado al tanto de mi progreso y por el tiempo que hemos compartido.

**Mis amigos**

Víctor, Willy, Claudia: por las añoranzas del pasado.

Paul, Cristóbal, Harry, Charly, Estuardo, Ronald, Manuel y Ricardo, por todo lo que hemos compartido dentro y fuera de las aulas de nuestra gloriosa facultad.

Grace y doña Mery, por sus constantes muestras de cariño



## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **Los ingenieros**

Mario Bautista, Fulgencio Garavito y Carlos Gutiérrez

Por su lucha constante para ver mi superación profesional. Gracias por todo su apoyo.

### **Mis compañeros**

Mayra, Josefa, William, Eva, Haroldo y Luis  
Porque siempre creyeron en mí y me impulsaron a seguir adelante.

### **El ingeniero**

Frisley Mendizábal

Por su valiosa colaboración en la asesoría de este trabajo.

### **EI INSIVUMEH**

Porque me ha dado la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente.

### **La Facultad de Ingeniería**

En especial a los ingenieros: Francisco Gómez y Byron Chocooj.



## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ANÁLISIS  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE  
SISMOLOGÍA, VULCANOLOGÍA, METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA  
(INSIVUMEH), COMO ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de octubre de 2006.

---

Albero Eulalio Hernández García



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	XI
<b>OBJETIVOS</b>	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1 ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1 Generalidades del INSIVUMEH	1
1.1.1 Reseña histórica	2
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Visión	4
1.1.4 Estructura	4
1.1.5 Infraestructura de la red meteorológica	7
1.1.6 Equipo y ubicación geográfica	9
1.1.7 Financiamiento	11
1.1.8 Personal	11
1.1.9 Servicios que brinda la institución	12
1.1.10 Política institucional	16
1.2 Cultura organizacional	17
1.2.1 Definición	17
1.2.2 Importancia	17
1.2.3 Características	18
1.2.4 Elementos	19
1.3 Clima organizacional	21
1.3.1 Definición	22

1.3.2	Importancia	23
1.3.3	Características	24
1.3.4	Escalas	25
1.3.5	Elementos	28
1.4	Eficiencia y eficacia organizacional	30
1.4.1	Teorías sobre la motivación	31
1.5	Excelencia laboral	34
1.5.1	Definición de excelencia laboral	34
1.5.2	Principios básicos	36
1.5.3	Atributos de las empresas excelentes	40
1.6	Empoderamiento	41
1.6.1	Definición	41
1.6.2	Delegación	42
1.6.3	Beneficios	43
1.6.4	Alcances	44

## **2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

2.1	Panorama de la investigación	45
2.2	La eficacia del INSIVUMEH	46
2.2.1	Como entidad gubernamental	47
2.2.2	Análisis FODA	47
2.3	Condiciones generales del clima organizacional	52
2.3.1	Actitudes laborales	52
2.3.2	Valores compartidos	54
2.3.3	Programas de desarrollo humano	55
2.4	Las percepciones del trabajador	56
2.4.1	Con relación a la institución	57
2.4.2	Relaciones interpersonales	60
2.4.3	Compensaciones y beneficios en la empresa	62

2.4.4	Superación y desarrollo	64
2.4.5	Elementos determinantes	65
2.4.6	Identificación de valores	66
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1	Generalidades de la propuesta	69
3.1.1	Objetivo	70
3.1.2	Beneficios esperados	70
3.2	Etapas del programa de información	71
3.2.1	Programa de sensibilización	71
3.2.2	Programa de concientización	73
3.3	Desarrollo de valores	76
3.3.1	Promoción institucionalizada	76
3.3.2	Etapas de internalización	77
3.4	Programa de socialización	77
3.4.1	Comunicación formal e informal	78
3.4.2	Promoción de actividades conjuntas	79
3.4.3	Capacitación y desarrollo	80
3.5	Elementos de liderazgo	82
3.6	Grupos de alto desempeño	82
<b>4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
4.1	Recursos para implementar la propuesta	85
4.1.1	Económicos	85
4.1.2	Tecnológicos	87
4.1.3	Humanos	88
4.2	Resistencia al cambio	88
4.2.1	El proceso de cambio	89

4.2.2	La resistencia al cambio y sus causas	91
4.2.3	Estrategias para el cambio organizacional	94
4.2.4	Venciendo la resistencia al cambio	95
4.2.5	La preparación para el cambio	96
4.2.6	Una perspectiva de la resistencia al cambio desde la cultura organizacional	98
<b>5</b>	<b>CONTROL DEL PLAN DE MEJORA</b>	
5.1	Programa de seguimiento	101
5.2	Retroalimentación	103
5.3	Evaluación	105
5.3.1	Evaluación del desempeño	107
5.3.2	Identificación de las oportunidades de mejora	108
5.4	Plan de carrera	108
5.5	Desarrollo del potencial humano	110
	<b>CONCLUSIONES</b>	115
	<b>RECOMENDACIONES</b>	119
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	121
	<b>ANEXOS</b>	123



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Logotipo de INSIVUMEH	2
2	Organigrama institucional de INSIVUMEH	6
3	Distribución de personal según el género	53
4	Distribución de personal según el tipo de actividad	54
5	Clima organizacional del INSIVUMEH	56
6	Identificación con INSIVUMEH	57
7	Conocimiento de INSIVUMEH	58
8	Condiciones laborales en INSIVUMEH	59
9	Relaciones laborales con las autoridades de INSIVUMEH	61
10	Relaciones laborales entre compañeros en INSIVUMEH	62
11	Compensaciones y beneficios en INSIVUMEH	63
12	Superación y desarrollo en INSIVUMEH	64
13	Valores compartidos en INSIVUMEH	67
14	Causas de resistencia al cambio	91
15	Pirámide de la resistencia al cambio	93
16	Esquema del clima organizacional	104

## TABLAS

I	Estaciones sinópticas	10
II	Distribución de personal, según su rama de actividad y género	12
III	Distribución de personal, según su modalidad de contratación -relación de dependencia- y género	12
IV	Etapas de formación de grupos de alto desempeño	83
V	Asignación de Presupuesto del INSIVUMEH	86
VI	Actividades contempladas para el plan de mejora	102

## **GLOSARIO**

### **Análisis FODA**

Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **Capacitación**

Es complementar la educación académica del "empleado" o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Es el proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes.

### **Clima organizacional**

Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización. Constituye la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así, el clima está constituido por aquellos factores que distinguen a la organización de otras e influye el comportamiento de las personas.

**Cultura organizacional**

Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**Eficacia**

Grado de optimización en que una persona -servidor público-, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.

**Eficiencia**

Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

**Evaluación del desempeño**

Es un proceso sistemático, que determina los medios que elevan el desempeño laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.

**Hidrología**

Es la ciencia que se dedica al estudio de la distribución y las propiedades del agua de la atmósfera y la superficie terrestre. Esto incluye las precipitaciones, la escorrentía, la humedad del suelo, la evapotranspiración, el agua subterránea y el equilibrio de las masas glaciares.

**INSIVUMEH**

Son las siglas de: Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología. Es una institución gubernamental, de carácter técnico-científica.

**Meteorología**

Es la ciencia que trata del estado del tiempo, los fenómenos atmosféricos y de los meteoros en la atmósfera terrestre.

**Misión**

Es la razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

**Plan de carrera**

Es un sistema individual de crecimiento dentro de la institución, la cual contempla ascensos, traslados, etc.

**Sismología**

Es la rama de las ciencias de la Tierra que se encarga del estudio de terremotos y la propagación de las ondas elásticas – sísmicas- que estos generan por el interior y superficie de la Tierra.

**Visión**

Hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

**Vulcanología**

Es el estudio de los volcanes, la lava, el magma y otros fenómenos geológicos relacionados.

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de graduación busca profundizar la línea de modernización de las culturas organizacionales públicas, orientado específicamente al Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) que pertenece al Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Vivienda, del Gobierno de Guatemala.

En el primer capítulo se resumen las generalidades del Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) así como los aspectos conceptuales más importantes sobre cultura y clima organizacional, excelencia laboral y empoderamiento. El segundo capítulo muestra el diagnóstico organizacional llevado a cabo en la institución, el cual da paso a la *Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional* desarrollada en el tercer capítulo.

Los recursos económicos, tecnológicos y humanos, las estrategias para vencer la resistencia al cambio y el cronograma de este trabajo de graduación se presentan en el cuarto capítulo. Por último, se indican los procedimientos para darle seguimiento, retroalimentación y control al plan de Mejora de la Cultura Organización en el INSIVUMEH. Se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del trabajo.





## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diseñar una Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional a través del análisis del Clima Organizacional, en el Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH)

### **ESPECÍFICOS**

1. Identificar los principales problemas laborales del INSIVUMEH.
2. Identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal que labora en el INSIVUMEH.
3. Diseñar las estrategias que se requieren para modificar el comportamiento de los empleados.
4. Favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, identificando estrategias necesarias.
5. Mejorar la calidad en el manejo de datos para fortalecer la imagen del INSIVUMEH.
6. Implementar un plan de acción destinado a fortalecer la cultura y clima organizacional en todas las dependencias del INSIVUMEH.
7. Generar condiciones para promover equipos de alto desempeño dentro del INSIVUMEH, las cuales se adapten al cambio e innovación.



## INTRODUCCIÓN

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde 1980 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en uno de elevada importancia estratégica, ya que, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional, a través del Estudio del Clima Organizacional implica lo siguiente.

- La modernización del INSIVUMEH, es decir, la conformación de una nueva organización para la prestación de los servicios de investigación, estudio, control, monitoreo y suministro de información de sismología, vulcanología, meteorología e hidrología que sea en cierto grado auto-financiable, además que funcione, eficiente y efectivamente.
- La realización de reformas de fondo a la cultura de la organización y funcionamiento del instituto.
- El desarrollo de un plan de carrera y desarrollo del potencial humano.

Dentro de los nuevos modelos de gerenciamiento público, la planificación de sistemas organizacionales no puede desconocer dimensiones, tales como la cultura y el clima organizacional. Conforme a los resultados ya obtenidos, ambos factores influyen en el desempeño y desarrollo organizacional.

El clima organizacional mide las expectativas, percepciones, sentimientos y comportamiento de cada empleado de la organización, a través de medir diversos factores tales como: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, ambiente laboral, motivación y satisfacción, facultación, responsabilidad, capacitación y desarrollo; las cuales influyen directamente en el desempeño del personal.

La cultura organizacional se relaciona con los aspectos más estructurales y profundos de las presunciones básicas y creencias compartidas inconscientemente por los miembros de una organización. En este sentido, tiende a ser estable y sus cambios graduales. El estudio del clima organizacional brinda una imagen coyuntural de las percepciones que los empleados tienen de la organización en la cual trabajan. Ambos factores condicionan el comportamiento de trabajadores, influyendo en los niveles de productividad y efectividad organizacional. Por ello, en el marco del proceso de reformas administrativas del sector público, el conocimiento de estas dimensiones, constituye un insumo de importante consideración.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

En este capítulo se incluye el marco institucional y los aspectos conceptuales que sustentan la investigación y la propuesta a realizarse, hace referencia al Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) en sus aspectos históricos e infraestructura, entre otros. Además resalta los aspectos más significativos de cultura, clima organizacional, valores, eficacia, excelencia laboral y empoderamiento.

### **1.1 Generalidades del INSIVUMEH**

El INSIVUMEH es una institución pública que pertenece al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda del Gobierno de Guatemala. Comprende el estudio y monitoreo en las áreas de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología.

De manera general el Instituto realiza actividades de producción y difusión rutinaria, periódica y oportuna de datos e información sismológica, vulcanológica, meteorológica e hidrológica de todo tipo y en todas las escalas espaciales y temporales que le es posible obtener con la tecnología disponible instalada en las correspondientes estaciones.

El INSIVUMEH tiene como finalidad principal ejecutar las actividades y prestar los servicios a instituciones nacionales e internacionales que en materia de sismología, vulcanología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas, le sean requeridas.

**Figura 1.** Logotipo de INSIVUMEH



### **1.1.1 Reseña histórica**

La creación del Observatorio Meteorológico Nacional ocurrió en septiembre de 1925, éste se situó en una colina, al sur, dentro del Parque Zoológico “La Aurora”, que estaba también recién inaugurado.

En 1929 se incorpora a la Organización Meteorológica Internacional (OMI), siendo uno de sus primeros miembros. Hubo mejoras en cuanto a comunicación telegráfica con todo el país, especialmente sobre la información de temblores. A partir de 1944 se impulsaron proyectos y programas de dieron avance a la Meteorología. La OMI se transformo en la Organización Mundial de Meteorología (OMM), como se le conoce actualmente.

A finales de 1960 se mejoró el presupuesto de la Institución, enlazando a las estaciones entre si por la red de telecomunicaciones. Así el Observatorio Nacional pasó a formar parte de la Dirección General de Recursos Naturales Renovables, y se trabajó en forma conjunta con el Instituto Panamericano de Geografía e Historia, elaborando proyectos sobre climatología, hidrología, sismología y gravimetría.

El Instituto de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) se instaló después del terremoto del 4 de febrero de 1976, en donde se aglutinó toda la actividad meteorológica, hidrológica, sísmica y volcánica, por eso se le cambió el nombre de Observatorio Meteorológico Nacional. El INSIVUMEH fue creado a través del acuerdo gubernativo del 26 de marzo de 1,976. El reglamento de funcionamiento de INSIVUMEH fue puesto en vigencia a través del acuerdo del Ministerio de Comunicaciones y Obras Publicas de fecha 13 de agosto de 1,976.

Es a partir de 1990 que la institución participa en actividades técnico-científicas con organismos regionales e internacionales, de quienes se obtienen muchos beneficios y avances en los proyectos y en la capacitación técnica del personal. Entre dichos organismos se puede mencionar a la Administración Nacional del Espacio y el Océano de Estados Unidos de América (NOAA), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Comisión Oceanográfica Internacional (COI), el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) y la Red Sismográfica Mundial (RSM), entre otros.

### **1.1.2 Misión**

El INSIVUMEH es una institución técnico-científica altamente calificada que contribuye a la optimización de actividades del sector productivo de la República de Guatemala asociadas a las ciencias atmosféricas, geofísicas e hidrológicas, coordinando servicios con el sector privado y actuando como asesor técnico del gobierno en caso de desastres naturales; además planifica, diseña y ejecuta estudios y monitoreo sistematizados con la tecnología adecuada, enriqueciendo las bases de datos y sistemas de información geográfica referencial del país, contribuyendo así con la modernización y especialización del sector educativo a todo nivel en el campo de su

competencia. Y en delegación subsidiaria del estado, los representa como miembro activo en organismos nacionales e internacionales.

### **1.1.3 Visión**

El INSIVUMEH cuenta con un cuerpo técnico y una estructura administrativa fuertes y dinámicas, con los recursos necesarios y la tecnología adecuada que le permiten ser rentable y participar activamente en el desarrollo del país. Brinda el ambiente y condiciones de trabajo adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones y un constante estímulo a su personal.

Todos los sistemas de vigilancia geofísica funcionan adecuadamente. La institución mantiene un programa de capacitación del personal con el fin de mejorar los productos y servicios que ofrece y brindar una atención profesional al público.

Sus instalaciones son propias, modernas y funcionales en donde se desarrollan convenientemente a sus actividades científicas, de divulgación capacitación y educativas. Mantiene excelentes relaciones con instituciones de investigación y universidades nacionales y extranjeras. La institución es respetada y reconocida en el ámbito nacional e internacional como un instituto de vanguardia en tecnología aplicada en el campo de ciencias de la tierra.

### **1.1.4 Estructura**

El INSIVUMEH está compuesto por la Dirección y Sub-Dirección General, y por los cuatro departamentos, que son eje fundamental de su desempeño:



**1. Departamento Administrativo – Financiero:**

Tiene a su cargo la prestación de servicios administrativos y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución. Se subdivide en cuatro áreas: Recursos Humanos y Asesoría Legal, Contabilidad y Presupuesto, Inventario y Proveduría, y Finanzas.

**2. Departamento de Investigación y Servicios Hídricos:**

Ejecuta actividades y presta servicios en materia de hidrología al país; con el fin de mantener un banco de datos hidrometeorológicos para hacer investigación, aplicar técnicas y sentar las bases que permitan optimizar el aprovechamiento del recurso hídrico de la república.

**3. Departamento de Investigación y Servicios Geofísicos**

La Sismología es una de las ramas de la Geofísica que se utiliza para estudiar La Tierra y en especial el fenómeno de los terremotos. Utiliza el registro del movimiento del suelo producido por un temblor para estudiar el origen y propagación de la onda sísmica. La unidad de Vulcanología centra sus esfuerzos en la observación y monitoreo de la actividad de los volcanes activos de país, basados principalmente en estaciones sismológicas, de deformación y de monitoreo visual. Se opera y se da mantenimiento a las estaciones o puntos de control y a los sistemas de medición, concentrando la información mediante sistemas de telemetría en el centro de registro y procesamiento en INSIVUMEH.

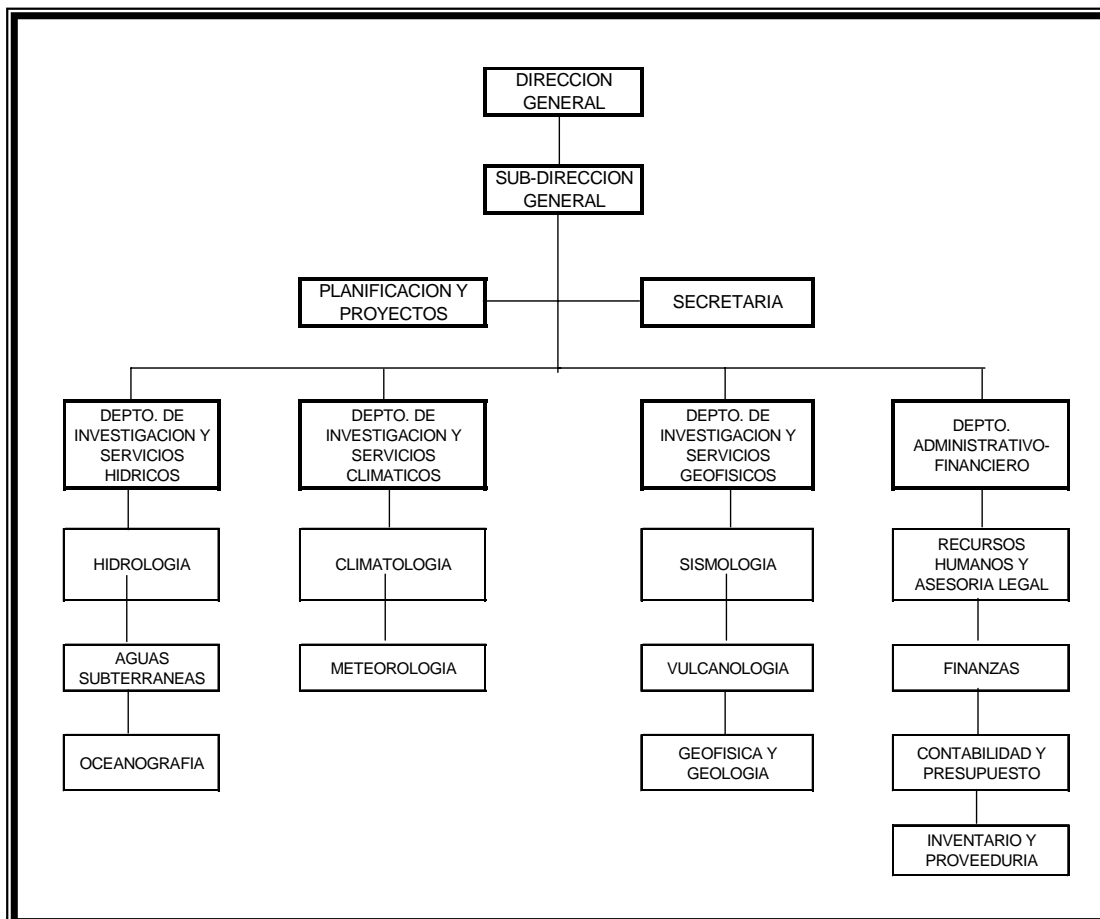
**4. Departamento de Investigación y Servicios Climáticos**

La actividad de meteorología tiene a su cargo todo lo relacionado con el desarrollo de procesos y fenómenos atmosféricos y su incidencia en el territorio nacional. Durante el período 1996-2002 esta actividad centró su accionar en proporcionar servicios meteorológicos y climatológicos a la

navegación aérea, a la agricultura, a la planificación y aprovechamiento de los recursos hídricos del país, al diseño y planificación de las obras de infraestructura nacional, a diversos proyectos de interés nacional y al público.

El organigrama de INSIVUMEH muestra una estructura jerárquica de tipo burocrático, una línea de mando centralizada y la relación entre los diferentes departamentos.

**Figura 2.** Organigrama Institucional del INSIVUMEH



### **1.1.5 Infraestructura de la red meteorológica**

La reconstrucción y transformación de Guatemala, especialmente en las redes viales, impulsada por el Gobierno después de las catástrofes de los huracanes Mitch y Stan, se origina precisamente en un desastre natural. Por tanto resulta imperativo y lógico que en los esfuerzos de reconstrucción estuviesen incluidos los conceptos de reducción y mitigación de los efectos de los fenómenos naturales, a los que siempre estaremos expuestos, para evitar en lo posible que éstos se traduzcan a desastres naturales. En síntesis, se trata de disminuir la vulnerabilidad, como un componente indispensable para el desarrollo sostenible.

La reducción de la vulnerabilidad nos debe llevar a incorporar acciones o medidas de mitigación en la planificación del desarrollo y en todos los proyectos de inversión. "Es necesario hacer los mayores esfuerzos en la gestión preventiva, en los aspectos de preparación y mitigación. En resumen, se requiere de un enfoque proactivo en la reducción de la vulnerabilidad, en lugar del enfoque reactivo, a corto plazo y de reacción a la crisis".

Pero cambiar el enfoque tradicional (reactivo) al enfoque proactivo (prevención), en el manejo de las amenazas naturales no es tarea fácil. La Organización de Estados Americanos (OEA) refiriéndose a América Latina, refiere textualmente, "los países de la región son lentos para tomar acciones de reducción de vulnerabilidad o solicitar financiamiento para ellas; los organismos de financiamiento para el desarrollo están poco dispuestos a financiarlas y la mayoría de los organismos de cooperación para el desarrollo prestan muy pocos servicios en estos aspectos".

La OEA dice que, en general, en el caso de desastres naturales, más del 90% de los fondos internacionales (para la región de América Latina) están destinados a actividades de rehabilitación, auxilio y reconstrucción, y solamente un 10% a actividades de prevención. Asimismo, "en las actividades de reconstrucción después de un desastre no se cuenta con el apoyo para realizar evaluaciones de amenaza. El problema radica tanto en el prestatario como en el beneficiario: Un país afectado raras veces incluye estos aspectos al solicitar un préstamo, pero si lo hace, el organismo de financiamiento generalmente rechaza la solicitud".

Por otra parte, varios de los proyectos que se denominan "para la prevención y mitigación de desastres" son también proyectos importantes para el desarrollo socioeconómico del país. Son *productivos*. Una moderna red hidrométrica, al mismo tiempo que monitorea las crecidas de los ríos que causan inundaciones y contribuye a reducir la vulnerabilidad de puentes, también es un elemento básico en el desarrollo de los recursos hídricos para energía o riego. Una red meteorológica moderna, al mismo tiempo que vigila las altas precipitaciones peligrosas, también es indispensable para el desarrollo del sector agropecuario. Y ambas son fundamentales para el desarrollo del riego a gran escala. El refuerzo de la Central Sísmica, además de su función en la prevención y mitigación, también contribuye a la construcción de una infraestructura más segura y sismorresistente.

Los proyectos propuestos se han agrupado en los que tienen relación con fenómenos hidrometeorológicos (huracanes, sequías, inundaciones); con fenómenos geológicos (terremotos, erupciones volcánicas, tsunamis, deslizamientos de tierra) y los de carácter transversal (mapeo y evaluación de las amenazas; reforzamiento institucional de INSIVUMEH; y educación e información sobre desastres.

Los anteriores son proyectos cuyos beneficios trascienden cualquier sector particular de la economía, y cuya relación beneficio / costo resulta en un número inconmensurable. Al mismo tiempo son indispensables para el desarrollo nacional y todos obedecen a una lógica muy simple: La reconstrucción con prevención contribuirá a disminuir la vulnerabilidad ante los próximos e inevitables fenómenos naturales, y con ello se evitará pérdidas a la economía nacional y se protegerá mejor la vida y la integridad física de los ciudadanos.

#### **1.1.6 Equipo y ubicación geográfica**

El INSIVUMEH cuenta en el país con estaciones mareográficas y meteorológicas. Cada una con instalación terrestre y funcionamiento automático de control telemétrico y transmisión satelital. Se encuentran colocadas en puntos estratégicos de medición de los puertos Quetzal y Santo Tomás de Castilla, cada una con el nombre de los lugares. Los objetivos principales de las estaciones son beneficios directos para la gestión de recursos costeros, la mitigación de desastres y planificación para emergencias, el diseño y desarrollo de infraestructura costera, facilidades portuarias y la navegación marítima. Las variables que se monitorean en cada punto son las siguientes: nivel del mar, temperatura del agua, velocidad del viento, dirección del viento, humedad relativa, temperatura del aire, presión barométrica, radiación solar y precipitación.

Así también cuenta con las siguientes estaciones sinópticas, que hacen lecturas horarias para la navegación aérea:

**Tabla I.** Estaciones Sinópticas

<b>Ubicación geográfica (por departamento)</b>	<b>Localización específica de las Estaciones Sinópticas</b>
Guatemala	Aeropuerto Internacional La Aurora
Peten	Zona Militar Flores Peten
Izabal	Zona Militar Puerto Barrios
Huehuetenango	Campo de aterrizaje Huehuetenango
Escuintla	Base militar Puerto San José
Quetzaltenango	ICTA Olinstepeque
Alta Verapaz	Campo de aterrizaje, Cobán
Retalhuleu	Base militar Retalhuleu
Zacapa	Distrito de Riego la Fragua
Chiquimula	Cabecera municipal, Esquipulas
Jutiapa	Parcelamiento Montufar
Jutiapa	C. Pedro de Alvarado
San Marcos	Nuevo Puerto Fronterizo Tecun Uman

Dentro del programa de Servicios Geológicos, la vigilancia sísmica se realiza por medio de una red de estaciones sísmicas radiotelemétricas que cubren principalmente la costa sur y el centro del territorio nacional que en forma permanente registran los movimientos que se generan en la corteza terrestre. También se registra la vigilancia volcánica en los cuatro volcanes más activos del país: Fuego, Pacaya, Santiaguito y Tacaná. Esta actividad se realiza por medio de la vigilancia visual y estaciones sismo-volcánicas, muestreo geoquímico y se complementa con reconocimientos a los alrededores de los volcanes para identificar fenómenos y zonas potencialmente peligrosas para las comunidades aledañas.

Generalmente la información recabada en cada estación sigue la siguiente secuencia:

- Toma de datos de campo (lecturas)
- Control de calidad de la información recabada
- Envío de la información
- Control de calidad de datos
- Procesamiento de datos (digitalización)
- Control de calidad
- Actualización del banco de datos

#### **1.1.7 Financiamiento**

El INSIVUMEH tiene asignado un presupuesto anual de funcionamiento de once millones de quetzales (Q11,000,000.00), del cual se destina aproximadamente el 70% a sueldos y el 30% restante a obras e insumos. La institución recibe donaciones para adquisición y mantenimiento de equipos meteorológicos, sismológicos e hidrológicos, así como la compra de vehículos de tipo agrícola, principalmente del Gobierno de los Estados Unidos, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Gobierno de España, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y en algunos proyectos se ha contado con la ayuda de los Gobiernos de Japón y Suiza.

#### **1.1.8 Personal**

Para el INSIVUMEH laboran 230 personas, distribuidas en todo el territorio nacional, entre personal administrativo, profesionales, técnicos y operativos. El recurso humano está distribuido así:

**Tabla II.** Distribución de Personal, según su rama de actividad y género

Recurso Humano	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos	09	10	19
Profesionales	10	01	11
Técnicos	52	10	62
Operativos	104	34	138
Total	175	55	230

**Tabla III.** Distribución de Personal, según su modalidad de contratación (relación de dependencia) y género

Modalidad de contratación	Hombres	Mujeres	Total
Presupuestados	10	03	13
Contrato	73	14	87
Planilla	92	38	130
Total	175	55	230

### 1.1.9 Servicios que brinda la institución

Dentro de los servicios y las actividades que realiza el INSIVUMEH a la sociedad guatemalteca, destacan:

- Coordinar y orientar las actividades que en el campo de la sismología, vulcanología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas se realicen en el país.
- Servir de Cuerpo Consultivo al Estado en materia de sismología, vulcanología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas.



- Establecer y operar, las redes de estaciones necesarias al conocimiento de los fenómenos sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológico en el territorio nacional.
- Obtener, recopilar, evaluar, analizar, concentrar, publicar y difundir, datos e informaciones de carácter sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológico y disciplinas conexas, sea en forma directa o en cooperación con otras entidades publicas o privadas.
- Solicitar a cualquier dependencia estatal, institución autónoma, semiautónoma o descentralizada o a cualquier persona física o jurídica que realice o haya realizado estudios u observaciones de carácter sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológico y disciplinas conexas, información sobre cualquier aspecto relacionado con la materia.
- Elaborar reglamentos o regulaciones sobre sismología, vulcanología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas, necesarios para la unificación en los sistemas de medida y observación, métodos de análisis y formas de presentación y publicación de los datos.
- Tomar las medidas necesarias para que la operación de las redes, el procesamiento, análisis y difusión de los datos se realicen conforme a las normas de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), la Organización de Aviación Civil (OACI) y todas aquellas normas internacionales aceptadas por el Gobierno de Guatemala.
- Sistematizar la obtención, recopilación, análisis e interpretación de la información tanto de hidrológico como socioeconómico, necesario para la evaluación y consiguiente aprovechamiento integral del recurso agua de la República.
- Ejecutar en forma gradual la clasificación climática del territorio nacional.
- Efectuar estudios para lograr un adecuado conocimiento del territorio y del espacio nacionales des el punto de vista sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológico.

- Ejecutar estudios del Agua Subterránea y su manejo.
- Investigar la ocurrencia, cantidad, calidad, distribución y movimiento de las aguas superficiales y subterráneas que constituyen los recursos de agua mediterráneos de la República.
- Realizar investigaciones y estudios tendientes a obtener el mayor provecho posible de los datos e información disponibles relacionados con la sismología, vulcanología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas.
- Investigar las propiedades físicas, químicas y biológicas de los mares territoriales de la República, así como medir y describir la fisonomía de los cuerpos de agua mediterráneos del país y difundir toda aquella información que coadyuve a la seguridad de la navegación en ríos y lagos.
- Prestar servicios de ayuda a los diferentes sistemas de transporte especialmente a la navegación aérea en lo que a estado del tiempo y pronóstico del mismo se refiere.
- Colaborar al establecimiento de normas de calidad del agua y del aire para Guatemala, incluyendo normas para los cuerpos receptores y normas para la disposición de desechos, estas últimas deberán incluir las descargas en cualquier cuerpo de agua, sea éste superficial, subterráneo o marino.
- En coordinación con los organismos interesados, realizar estudios necesarios a la prevención de la contaminación del aire y del agua.
- Planificar y realizar investigaciones sobre los recursos hidráulicos de Guatemala y sobre la interacción de éstos recursos con todos los demás recursos naturales, así como con los sistemas sociales y económicos del país.
- Proveer las bases técnicas para desarrollar y periódicamente revisar y ajustar una política nacional del agua.
- Proveer las bases técnicas relacionadas con los recursos hidráulicos, necesarios para la promulgación de una legislación de aguas adecuada.

- Colaborar y coordinar su acción con otras instituciones y organismos del estado cuyas actividades se relacionen de manera directa o indirecta con la planificación, investigación, evaluación y aprovechamiento de los recursos de agua y aire de la República, especialmente en cuanto a orientar sus prioridades de acuerdo a los planes nacionales de desarrollo y realizar estudios que de acuerdo a dichos planes lo fueran solicitados.
- Hacer publicaciones periódicas indispensables al conocimiento público sobre clima y fenómenos sismológicos, vulcanológicos, meteorológicos e hidrológicos y disciplinas conexas.
- Suministrar información sismológica, vulcanológica, meteorológica e hidrológica sobre las diferentes zonas del país a todas las personas y entidades que la requieran.
- Llevar a cabo estudios e investigaciones sobre las causas de catástrofes y calamidades públicas que puedan tener origen en fenómenos de carácter sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológicos y prevenirlas mediante su pronóstico y aviso en los casos en que ello sea posible.
- Fomentar y orientar la enseñanza sobre sismología, vulcanología, hidrología y disciplinas conexas y, en lo posible suministrar material didáctico y campos de demostración.
- Colaborar y solicitar la colaboración de las universidades del país, en la preparación y formación del personal técnico a nivel profesional, de pre y post grado en las disciplinas de la Institución.
- Representar al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda en aquellos Comités o Comisiones y Reuniones que a nivel nacional se relacionen con aspectos técnicos de sismología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas.
- Nominar a través de los canales correspondientes, a los delegados técnicos que a nombre de Guatemala deban participar en reuniones, seminarios, simposios o conferencias internacionales sobre sismología, meteorología e

hidrología y disciplinas conexas, preparar los documentos de trabajo para dichas reuniones y hacer las recomendaciones de carácter técnico sobre la política que las delegaciones deban sustentar en ellos.

- Representar al país ante la Organización Meteorológica Mundial (OMM), la Unión Geofísica Internacional (IUGG), la Asociación Internacional de Ciencias Hidrológicas (IAHS), la Comisión Oceanográfica Internacional (COI), el Programa Hidrológico Internacional (PHI), el Comité Regional de Recursos Hídricos (CRRH), y cualquier otro organismo internacional que realice estudios, trabajos e investigaciones sismológicas, vulcanológicas, meteorológicas e hidrológicas en las cuales participe Guatemala.
- Actuar como organismo de contrapartida de todo proyecto y programa financiado o patrocinado por el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, sector Fondo Especial y por cualquier otro organismo o entidad internacional, que se relacione con la sismología, meteorología e hidrología y disciplinas conexas.

#### **1.1.10 Política institucional**

La modernización del INSIVUMEH, ha sido una tarea enmarcada dentro de los principios y objetivos *de Programa de Modernización del Organismo Ejecutivo y de la Administración Pública*. Esa modernización ha implicado la realización de reformas de fondo a la organización y funcionamiento del instituto. Se persigue la conformación de una nueva organización para la prestación de los servicios de investigación y estudio, control y monitoreo, y suministro de información de sismología, vulcanología, meteorología e hidrología que sea en cierto grado autofinanciable y que funcione eficiente y efectivamente.

## **1.2 Cultura Organizacional**

Son los patrones colectivos de comportamiento, valores, y las reglas "no escritas" que se han desarrollado a través del tiempo dentro de la organización. En otras palabras, es el conjunto de valores, creencias, y patrones de comportamiento que forman el núcleo de la identidad de la organización.

### **1.2.1 Definición**

Es el patrón de creencias que la organización utiliza para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, por lo tanto, se enseña a sus nuevos miembros como la manera correcta de ver, pensar, y sentirse en relación a los problemas.

Esta cultura o "personalidad" de la organización debe ser manejada, liderada, o reformada, pero antes debe ser comprendida para lograr los resultados deseados.

Se miden factores como Colaboración, Cohesión, Comunicación, Imagen Organizacional, Valores, Lealtad, Liderazgo, Orientación al Riesgo, Perspectiva Estratégica, Poder, Servicio al Cliente, Toma de Decisiones, y otros más.

### **1.2.2 Importancia**

Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos por ejemplo de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc.

Cultura y clima resultan, según los especialistas, totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

### **1.2.3 Características**

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

#### **1.2.4 Elementos**

Podemos mencionar los siguientes elementos que forman parte de la cultura organizacional, algunas veces con mayor injerencia y que determinan el clima de la institución:

1. **Las técnicas:** el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
2. **El código simbólico:** como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.

3. **Valores:** filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
4. **Héroes:** miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
5. **Ritos y rituales:** ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
6. **Redes de trabajo de la comunicación cultural:** canales informales de interacción que se usan para el adoctrinamiento de los miembros en la cultura de la organización.
7. **Historias y Mitos:** narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
8. **Tabúes:** tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
9. **Comunicación:** manifestación cultural dada mediante intercambios de información.



10. **Normas:** Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

### 1.3 Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### **1.3.1 Definición**

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Mide las expectativas, percepciones, sentimientos y comportamiento de cada empleado de la organización. En otras palabras, toma "la temperatura" o "el pulso" de la organización.

Se miden diversos factores tales como Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Ambiente Laboral, Motivación y Satisfacción, Facultad, Responsabilidad, Capacitación y Desarrollo, y otros más.

El clima organizacional es un termómetro que mide la sensación de bienestar y malestar organizacional. Su estudio brinda una imagen coyuntural de las percepciones que los empleados tienen de la organización en la cual trabajan. Ambos factores condicionan el comportamiento de trabajadores, influyendo en los niveles de productividad y efectividad organizacional. Por ello, en el marco del proceso de reformas administrativas del sector público, el conocimiento de estas dimensiones, constituye un insumo de consideración.

### **1.3.2 Importancia**

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. Para comprender un poco más la importancia y la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Así también, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

### 1.3.3 Características

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Entre sus características pueden mencionarse:

- **Participación:** Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución.
- **Gestión y liderazgo:** Se relaciona con la autoridad y el poder ejercido por los superiores, determinando el estilo de dirección predominante.
- **Evaluación y supervisión:** Determina el tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para el logro de los objetivos.

- **Capacitación para el desempeño:** Refiere a la capacitación recibida por los participantes que favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral.
- **Condiciones físicas:** Establece características del ambiente físico de trabajo.
- **Reconocimiento:** Refiere al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización.
- **Organización:** Nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido por los miembros.
- **Relaciones horizontales:** Incluye los aspectos relativos a los vínculos entre pares. Se evalúa también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.

#### **1.3.4 Escalas**

El clima organizacional puede adoptar diversas escalas, como las que se detallan a continuación:

- **Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

### **1.3.5 Elementos**

Los elementos considerados en el concepto de clima organizacional son:

- a. Físicos: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- b. Estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.



- c. Del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. Personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. Del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todos estos elementos configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellos tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

En resumen, el clima organizacional refiere al conjunto de atributos relativos al ambiente de trabajo. Es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tal como el contexto social en el que se ubica la organización, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha surgido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en ella, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros.

## **1.4 Eficiencia y Eficacia Organizacional**

Se ha podido visualizar como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia puede definirse como la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, la cual es definida como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

#### **1.4.1 Teorías sobre la Motivación**

Cualquier grupo u organización está compuesto por individuos, cada uno de los cuales tiene su pauta propia única de motivos. Los motivos se exponen a los demás en grupos en su conducta verbal o no verbal. Las interacciones de las pautas de motivo de los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas claves de la organización, las normas y valores de la organización y la estructura de ésta, para crear el clima psicológico de ella.

El clima de la organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar creándole el clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

El concepto de motivo, es una red relativamente constante de pensamientos acerca del poder, el logro o la afiliación, y si bien, la pauta de motivo de una persona permanece bastante igual en condiciones propicias, no estimuladas, es posible despertar un motivo en particular mediante sugerencias proporcionadas por el clima de la organización.

Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales, es que la conducta es una función de la persona y su medio. La conducta relacionada al logro, la afiliación o el poder, es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de estos intereses serán recompensados por el medio en que se encuentra. De modo que la tendencia a actuar de manera orientada, por logros, por ejemplo, no significa necesariamente que el individuo tiene una motivación elevada del mismo.

Se ha podido visualizar que la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Algunas teorías sobre la motivación se mencionan a continuación:

- **Teoría de Mayo.** El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

- **Teoría de los factores de Herzberg.** La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.
  
- **Modelo de Poder - Afiliación - Realización de McClelland.** Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales McClelland.
  
- **Teoría de Campo de Lewin.** En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente.

## **1.5 Excelencia laboral**

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa.

### **1.5.1 Definición de excelencia laboral**

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Ahora bien, se puede definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución.

Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada producto, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Las empresas deben todos los días mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costos, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado.

“Compromiso significa hacer lo que se dice, no decir lo que se hace”. Un compromiso que no se comunica es meramente un compromiso personal, con ninguna obligación excepto con la propia conciencia. Es menester por lo tanto que los directivos y la empresa comuniquen su compromiso a los empleados, a los clientes, a los proveedores, a los inversionistas y a la comunidad.

Debe entenderse que el usuario es quien define la calidad; debiendo la empresa complacer a los clientes, y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios que ni siquiera imaginaban. Este conocimiento ya no debe ser sólo del dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; sino que debe ser compartido y desarrollado por todos los empleados.

La planificación, concebida como la selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos, debe tener en la calidad un punto de referencia.

Si bien la Dirección es la responsable por la planificación y fijación de objetivos, debe lograrse la participación plena de todo el personal de la empresa a los efectos de comprometerlos con la consecución de tales objetivos. Siempre debe recordarse que no hay compromiso sin participación.

Fijados los objetivos, resulta crucial determinar las estrategias y tácticas para su consecución. Para ello es de importancia trascendente la inclusión de la calidad en los presupuestos con el fin de destinar las partidas necesarias para las actividades de prevención y evaluación. De nada servirá fijar objetivos si luego no se asignan recursos a los efectos de poder hacerlos realidad.

### **1.5.2 Principios básicos**

Edificar la excelencia implica dar cumplimiento a siete principios básicos:

1. Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
2. Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función de sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.
3. Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
4. Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.



5. Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factibles los objetivos en materia de calidad.
6. Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.
7. Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.

Ahora bien, al referirse a personas laboralmente exitosas, el psicólogo norteamericano Daniel Goleman plantea que de una serie de 25 competencias es necesario dominar al menos 6, para lograr un desempeño exitoso en el trabajo. Estas competencias están agrupadas en cinco áreas de la teoría de la inteligencia emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

1. Autoconocimiento o Conciencia de uno mismo: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:
  - ⇒ Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
  - ⇒ Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
  - ⇒ Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

2. Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:

- ⇒ Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
- ⇒ Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- ⇒ Conciencia/Integridad: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- ⇒ Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- ⇒ Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

3. Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

- ⇒ Motivación de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral. Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- ⇒ Compromiso: identificarse con las metas del grupo u organización. Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- ⇒ Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- ⇒ Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

4. Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

- ⇒ Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

- ⇒ Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
  - ⇒ Orientación hacia el servicio: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
  - ⇒ Potenciar la diversidad: entender los diferentes puntos de vista; cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas. Ver la diversidad como oportunidad.
  - ⇒ Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.
5. Destrezas sociales: Capacidad para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:
- ⇒ Influencia: utilizar efectivas tácticas de persuasión. Concertar apoyo y acuerdo general.
  - ⇒ Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes generando comprensión mutua.
  - ⇒ Resolución de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo, resolviendo con diplomacia situaciones difíciles creadas por discordancias.
  - ⇒ Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
  - ⇒ Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas. Evitar poner barreras ante la necesidad de cambio. Motivar a los demás en la persecución de este objetivo.
  - ⇒ Establecer vínculos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
  - ⇒ Colaboración y cooperación: trabajar con otros compartiendo información, recursos y planes para alcanzar metas compartidas.

- ⇒ Habilidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

### 1.5.3 Atributos de las empresas excelentes

Si hay algo claro en la actualidad es que debido a la creciente complejidad del entorno empresarial y la competitividad para adaptarse a las nuevas exigencias, las organizaciones deben:

- **Estar centradas en el cliente:** debido a que el cliente es el generador de recursos para la organización y tiene expectativas crecientes y cambiantes.
- **Ser ágiles:** El cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización, por lo que la estructura organizacional debe ser ágil en su respuesta a los clientes tanto en cambios estratégicos del entorno como en el día a día de la organización. El cliente no permite que su contacto inmediato no tenga capacidad de decisión y que la organización sea poco ágil debido a la burocracia interna.
- **Ser flexibles:** El cliente además de ser exigente, tiene expectativas continuamente cambiantes por lo que la organización debe ser flexible y para ello se necesita la flexibilidad de las personas que la integran.
- **Mejorar continuamente:** Todas las personas en la organización deben aceptar el hecho de que la organización debe mejorar continuamente para ser competitiva.

→ **Ser competitivas en costos:** Además de lo anteriormente expuesto, los clientes quieren los productos/servicios a un costo adecuado por lo que se han de tener procesos eficaces y eficientes. De esta manera, el costo de supervisión es demasiado importante para poder mantenerse en una organización moderna. Las personas han de tomar decisiones y así evitar la supervisión continua. Cuando se hace la reflexión de cual es el costo de una persona en una organización con supervisión continua se comprueba que es mucho mayor que en una organización con personas autónomas y con poder de decisión.

## **1.6 Empoderamiento**

Empoderamiento significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

### **1.6.1 Definición**

El empoderamiento (o empowerment) es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

Este proceso de empoderar inicia, estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos.

Posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

Finalmente la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

### **1.6.2 Delegación**

Ahora, el concepto de delegación cobra vital importancia. Se basa en confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación, comunicación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados. Es importante diferenciar delegar con "despreocuparse" ya que el proceso de delegación requiere:

- ⇒ Evaluar las competencias de la persona candidata
- ⇒ Definir responsabilidad.
- ⇒ Delegar autoridad.
- ⇒ Definir objetivos de desempeño.
- ⇒ Entrenamiento y desarrollo.
- ⇒ Brindar información y conocimiento.
- ⇒ Brindar retroalimentación.
- ⇒ Reconocimiento.

### **1.6.3 Beneficios**

Dentro de los beneficios del empowerment podemos enumerar:

1. Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
2. Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
3. Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
4. Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
5. Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
6. Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
7. Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones

8. Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

#### **1.6.4 Alcances**

Empoderamiento no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona las personas que la integran. Dentro de este concepto aparecen muchos otros como el liderazgo, los equipos autodirigidos, la retribución variable, la comunicación interna, la formación, el reclutamiento y la selección de las personas, los planes de carrera, etc.

Se ha de tener en cuenta que para introducir el empoderamiento dentro de la cultura de la organización hace falta un importante esfuerzo de las personas que la integran y el impacto sobre ellas es muy importante.

Como conclusión, el empoderamiento (o la gestión moderna de personas y capital humano) aporta ventajas competitivas a la compañía en términos de relaciones con los clientes, costos, agilidad, flexibilidad y rentabilidad en una palabra aunque la transición no sea nada sencilla.



## **2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Se evaluará la forma en que se percibe la cultura y el clima organizacional actualmente dentro de la institución en lo que respecta a análisis situacional del INSIVUMEH como institución pública, imagen, elementos culturales que inciden en la eficacia de su personal. Asimismo, se identificarán las ventajas y desventajas de la percepción actual, tanto en comunicación e información, motivación, relaciones laborales y potencialidades de los empleados.

### **2.1 Panorama de la investigación**

El estudio de clima organizacional realizado en el INSIVUMEH, se efectuó con todo el personal que labora para la institución, tanto en la sede central como en los departamentos donde hay estaciones, 230 personas en total.

Se determinó realizar el estudio de esta manera, sustentado en las siguientes razones:

- a. El personal que labora para INSIVUMEH, se caracteriza por realizar actividades de naturaleza variada, representativas del quehacer diario de la empresa, que incluye entre otros, atención al cliente, actividades administrativas y financieras, trabajos técnicos especializados y acciones operativas.
- b. Cualquier situación o aspecto que afecte al personal internamente, puede verse reflejado en la actitud del mismo al momento de realizar su trabajo.

- c. Los cambios de mística de trabajo con enfoque de excelencia en el servicio, pueden provocar un impacto positivo tanto hacia dentro como hacia fuera de la institución.

## **2.2 La eficacia del INSIVUMEH**

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

El gobierno guatemalteco ha tomado conciencia de la necesidad de reestructurar sus procesos administrativos a fin de mejorar la eficacia de sus actividades, la eficiencia de sus instituciones y la productividad de sus recursos humanos y financieros, dicha modernización empezó en el año 2001 y continúa en proceso, lamentablemente se ha visto detenido en varias oportunidades debido a reajustes presupuestarios, así como también al momento de cubrir las emergencias suscitadas por los desastres naturales que han azotado al país recientemente.

Dentro del estudio llevado a cabo dentro de la institución, el personal está conciente que debe realizar sus actividades con un mínimo aceptable de calidad, y por ello, se considera que es medianamente eficiente, pero debe tomarse en cuenta el factor de los recursos empleados, ahí es donde interviene la eficacia, la cual muchas veces no guarda concordancia con la eficiencia. La mentalidad del trabajador es hacer las cosas, pero no importa el medio que se utilice para hacerlas, es decir, hay un considerable desperdicio de recursos tanto tecnológicos como humanos.

### **2.2.1 Como entidad gubernamental**

Diversos estudios han demostrado que no basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional. En el sector público es especialmente válida esta premisa, pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos y trámites; en fin, la vieja manera de administrar.

El INSIVUMEH no es la excepción, debido a que se ha dejado por un lado el factor humano, el cual carece de motivación, tanto en el plano económico como social. Los empleados sienten que su trabajo no está siendo valorado como tal y empiezan a manifestar apatía, inconformidad, conformismo, entre otros.

### **2.2.2 Análisis FODA**

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee la institución, útil para examinar:

- a) Fortalezas
- b) Oportunidades
- c) Debilidades
- d) Amenazas.

En el caso del análisis FODA en el INSIVUMEH se obtuvieron los siguientes resultados:

## **FORTALEZAS**

- ✓ Instalaciones adecuadas para que el empleado realice sus tareas de una eficiente manera.
- ✓ Creciente incorporación de tecnología
- ✓ Grupos de técnicos especialistas en Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología
- ✓ Capacidad instalada de instrumentación y procesamiento de datos
- ✓ Formar parte de la Organización Meteorológica Mundial (OMM)
- ✓ Buenas relaciones entre dependencias públicas como Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Instituto Geográfico Nacional (IGN), Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED), Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), entre otras.
- ✓ Experiencia de más de 60 años de trabajo.
- ✓ Disponibilidad de laboratorios equipados y actualizados.

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Firma de convenios con instituciones internacionales para la donación de equipo y capacitación del personal.
- ✓ Demanda creciente de información por parte de la comunidad guatemalteca.
- ✓ Buena relación institucional con Municipalidades, fincas y asociaciones, la cual permite abrir nuevas posibilidades de trabajo y cooperación conjunta.

## DEBILIDADES

- × No existe un sistema objetivo de evaluación del desempeño.
- × Por el sistema de contratación (contratos renovables cada año) no existe una estabilidad laboral consistente.
- × Capacidad administrativa de gestión débil y poco agresiva.
- × Los productos ofrecidos a la comunidad no se comercializan adecuadamente.
- × Estructura administrativa centralizada y burocrática.
- × Falta de mecanismos de control financiero.
- × Problemas en el clima organizacional, especialmente en lo relativo a relaciones de trabajo.
- × Falta de personal técnico y administrativo, que aseguren la calidad y atención personalizada a los usuarios.
- × Existe multiplicidad de tareas y funciones, debido a que no existe una clara descripción de puestos.
- × Falta de control en el uso de recursos materiales
- × El área de Mantenimiento tiene poco presupuesto, no se cuenta con suficientes vehículos para atender la creciente demanda de supervisión, además no existe un plan preventivo, sino se actúa de manera correctiva.

## AMENAZAS

- × Exclusión en la estructura y ejecución presupuestaria por parte del Ministerio de Comunicaciones.
- × Retraso en la concretización de proyectos con algunos organismos públicos.
- × Cambio de orientación en la cooperación internacional, lo que excluiría al INSIVUMEH para recibir donaciones.
- × Cambios tecnológicos acelerados, volviendo obsoleto el equipo en corto tiempo.
- × Desastres naturales que provoquen aumentos significativos en los gastos de operación, mantenimiento y reparación del equipo e instrumentación con el que cuenta la institución.

En conclusión, este análisis FODA ha servido para determinar lo siguiente: Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales está en deuda tanto frente a las expectativas de los altos directivos institucionales como frente a los avances y desarrollo técnico. Las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

Sin duda, los problemas que debe afrontar el INSIVUMEH son de considerable envergadura. Luego del FODA se pueden categorizar las cuatro grandes limitaciones así:

- Falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de la entidad,

- La cultura del funcionario público,
- La influencia de los desastres naturales en la región y su incidencia en el presupuesto asignado,
- La falta de compromiso para el cambio en la mayoría de las esferas relacionadas con el sector.

Lo anterior implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en la institución, al menos, en cuatro estrategias:

- a. En la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional;
- b. En la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores;
- c. En la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público
- d. En el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

## **2.3 Condiciones generales del clima organizacional**

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El INSIVUMEH debiera trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica, debido al reducido presupuesto de funcionamiento, para impactar sobre los resultados de la institución.

Los esfuerzos que hará el INSIVUMEH por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los empleados. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

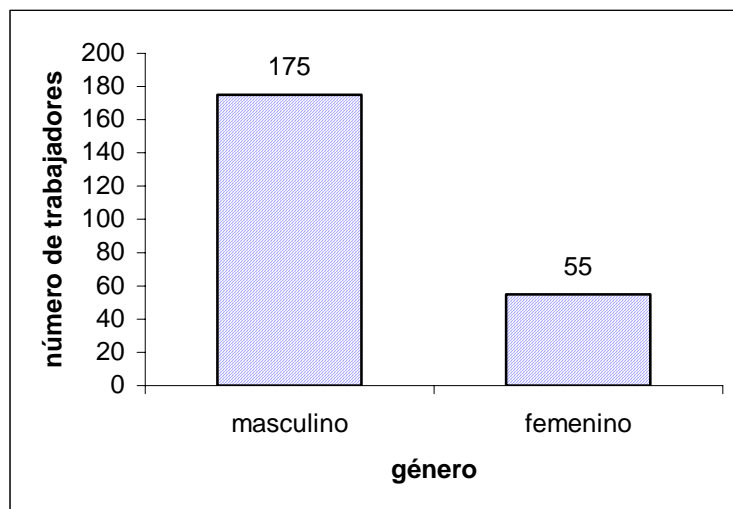
### **2.3.1 Actitudes laborales**

Dentro de las actitudes del trabajador de INSIVUMEH pueden mencionarse: la apatía, el desgano, el conformismo, la resistencia al cambio, entre otras, las cuales están determinadas básicamente por los siguientes elementos:



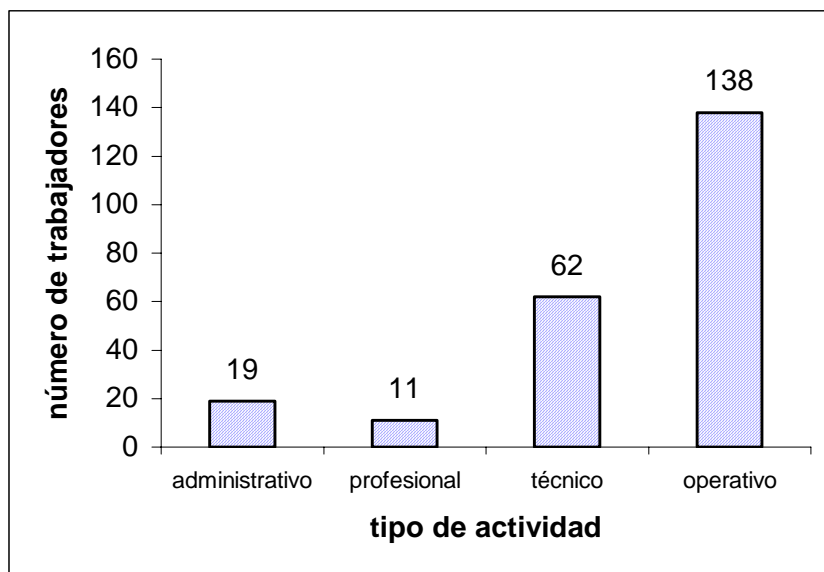
- a. **Edad:** La mayor parte del personal tiene una edad superior a los 30 años. Haciéndolo un personal maduro (un 30% sobrepasa los 50 años)
- b. **Tiempo de servicio:** La mayor parte del personal tiene más de 15 años de servicio, por lo que se puede catalogar como estable, acomodado, conformista y renuente al cambio.
- c. **Sexo:** Un personal mayoritariamente masculino, ya que de 230 trabajadores, 175 son hombres (76%) y sólo laboran 55 mujeres (24%)

**Figura 3.** Distribución de personal según el género



d. **Tipo de Actividad:** La mayor parte del personal desarrolla actividades de tipo operativo (60%)

**Figura 4.** Distribución de personal según el tipo de actividad



e. **Escolaridad:** La mayor parte del personal tiene como mínimo el nivel diversificado (bachilleres, peritos contadores, maestros y secretarias). En el nivel operativo, muchos de los trabajadores cuentan con un buen nivel de conocimientos técnicos en especialidades determinadas.

### 2.3.2 Valores compartidos

El INSIVUMEH en la actualidad no posee valores compartidos por los trabajadores ni tampoco existe una estrategia o programa para el reconocimiento, promoción, difusión e institucionalización de los valores que por su relevancia comparte el servidor de la institución.

### 2.3.3 Programas de desarrollo humano

Dentro de los programas que se encuentran vigentes en el INSIVUMEH y que de alguna forma están vinculados al desarrollo del recurso humano, como beneficios adicionales a los que la ley establece, están:

a. **Recreación:** Se desarrollan algunas actividades deportivas (campeonatos de fútbol, papi fútbol, básquetbol, en las ramas femenina y masculina) durante el año, como parte de un programa de recreación entre dependencias del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (Micivi).

b. **Educación y desarrollo:** INSIVUMEH brinda capacitación en forma selectiva a profesionales o personas muy cercanas a los niveles de jefaturas, la misma se lleva a cabo tanto en Guatemala como en el extranjero, aunque en la mayoría de las veces no existe ninguna inversión por parte de la institución, ya que es por medio de becas o invitaciones de los países oferentes.

Por otra parte, algunos trabajadores que asisten a la universidad pueden optar a un cambio de horario temporal que les permite salir una hora antes que todos los demás para asistir a sus actividades educativas.

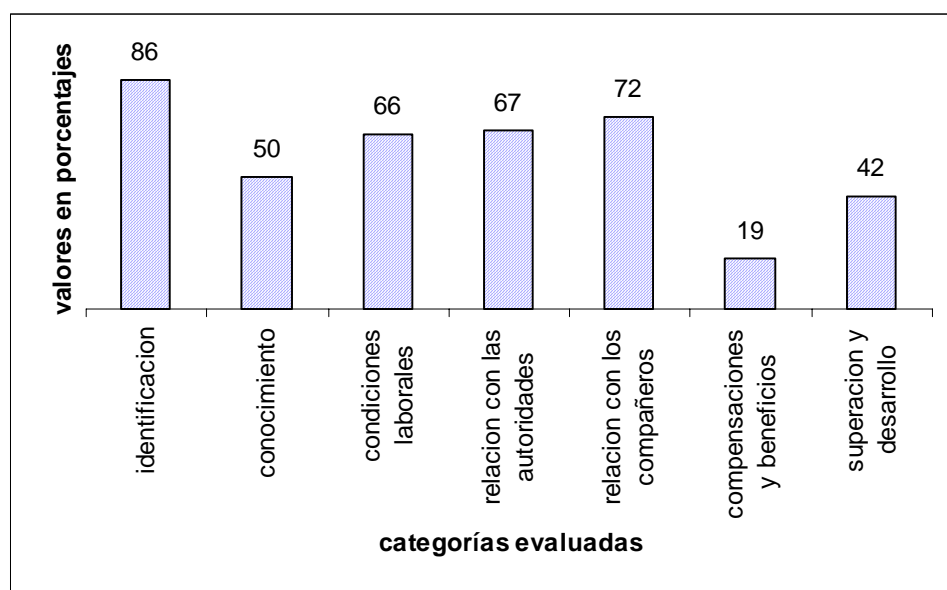
En INSIVUMEH no ha sido posible la creación de una oficina de capacitación, ya que se tiene un presupuesto muy limitado. La ausencia de dicha unidad hace imposible una planificación adecuada de programas de capacitación, así como de diagnósticos de necesidades de capacitación y procesos sistemáticos de capacitación sustentados en los mismos.

## 2.4 Las percepciones del trabajador

El estudio de clima organizacional realizado en INSIVUMEH reconoce los aspectos más relevantes de las percepciones que el trabajador tiene de la empresa.

En tal sentido, puede observarse en el cuadro de Clima Organizacional de INSIVUMEH pone en evidencia una fuerte identificación del personal, un nivel aceptable en cuanto a condiciones de trabajo, pero a la vez muestra la falta de medios de información, la mala comunicación y el desconocimiento de los valores que guían el rumbo de la institución.

**Figura 5.** Clima Organizacional de INSIVUMEH

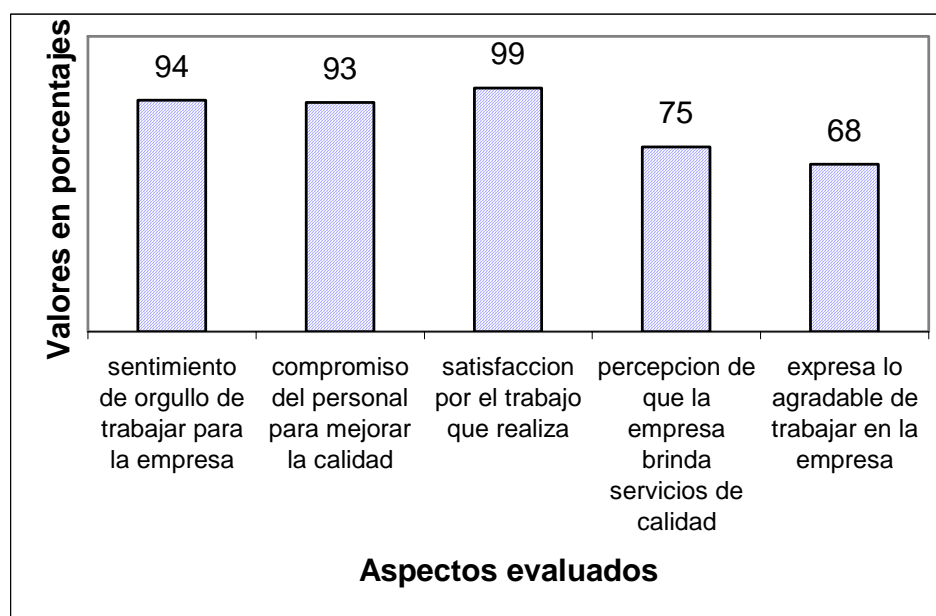


### 2.4.1 Con relación a la institución:

El estudio revela un comportamiento promedio en las percepciones que los trabajadores tienen de la institución, con marcados altibajos y algunas contradicciones importantes.

- ✓ *Identificación:* el estudio revela que en el INSIVUMEH existe una clara identificación del personal con el mismo y se ponen en evidencia los fuertes nexos que los unen. Los trabajadores exteriorizaron su sentimiento de orgullo al pertenecer a la institución, así también se pusieron de manifiesto la satisfacción y gusto por el trabajo que realizan, por la calidad del servicio y por lo amigable que resulta la institución.

**Figura 6.** Identificación con INSIVUMEH

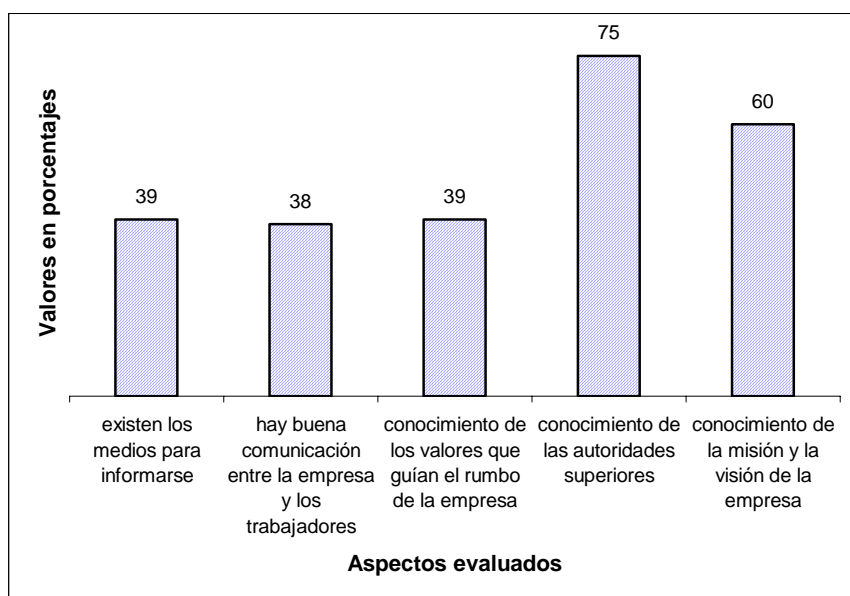


- ✓ **Conocimiento:** A nivel general la población estudiada expresa un marcado desconocimiento de la institución para la cual laboran, poniendo de manifiesto que muchos de los conocimientos que tienen respecto de la misma son producto del tiempo laborado y la experiencia y no como resultado de un proceso intencional y sistemático realizado como parte de una política empresarial.

En ese sentido, el personal considera que en la institución no existen los medios adecuados para informarse acerca de la misma, que la comunicación entre la institución y sus trabajadores es deficiente y que no conocen cuáles son los valores que guían el rumbo de la organización.

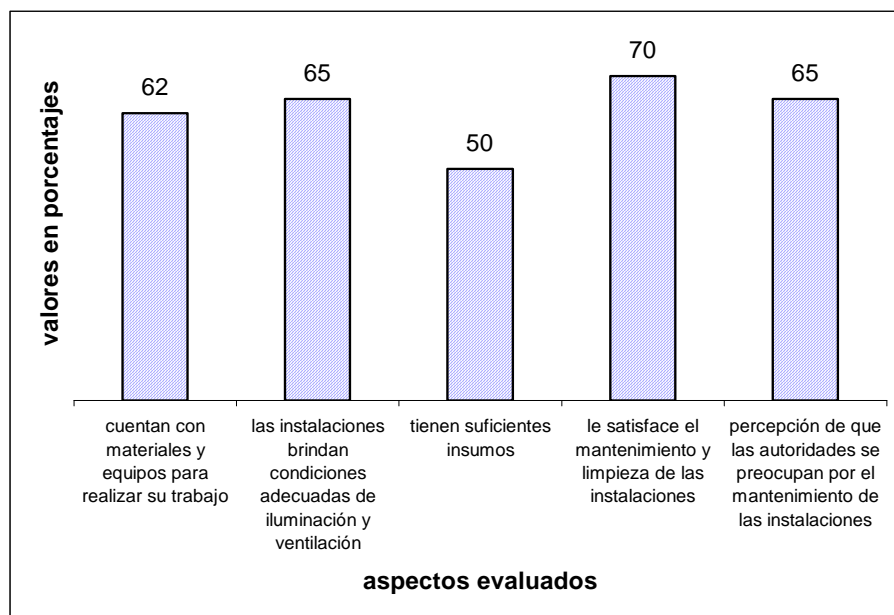
Los trabajadores manifiestan que conocen la visión y la misión del INSIVUMEH, sin embargo un número significativo de ellos nunca ha tenido la oportunidad de leer y conocer cual es la misión y visión institucionalizada, especialmente el personal operativo. La mayor parte hace referencia a lo que creen y/o perciben como la función básica del INSIVUMEH.

**Figura 7.** Conocimiento de INSIVUMEH



- ✓ *Condiciones laborales:* En términos generales las condiciones que brinda el INSIVUMEH para la realización de la gestión laboral de su personal tienen un nivel aceptable. La mayor parte del tiempo se cuenta con los materiales y equipo necesarios para realizar bien el trabajo. Las instalaciones brindan las condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y ambiente agradable para la realización de las actividades diarias. Algunos coincidieron en apuntar que las autoridades deben procurar que se le de el mantenimiento al equipo en forma constante, y no solamente como una acción correctiva.

**Figura 8.** Condiciones Laborales en INSIVUMEH



## 2.4.2 Relaciones Interpersonales

Según la Administración de Personal, es la forma en la que un individuo se ve respecto de su equipo de trabajo, basándose en la cultura de la organización y su afinidad hacia individuos en particular. Incluye su interacción con iguales - compañeros de trabajo- y superiores –jefes-, poniendo de manifiesto su madurez emocional en la resolución de conflictos.

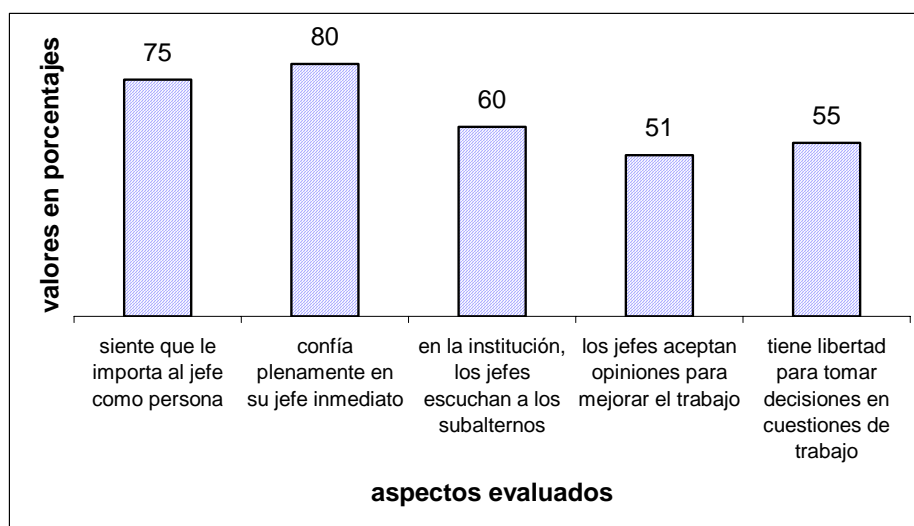
- ✓ **Con las autoridades de la institución:** Existe un reconocimiento implícito a la figura del jefe y su importancia dentro del ambiente de trabajo. La mayor parte del personal piensa que a su jefe inmediato le importan como persona, lo cual trasciende el aspecto laboral y humaniza la relación jefe – subalterno. Cabe resaltar que confían plenamente en su jefe inmediato, con lo cual reconocen su capacidad y habilidades para desempeñar el cargo.

Sin embargo, aunque los jefes escuchan a sus subalternos, solo la mitad acepta sus sugerencias para mejorar el servicio. El personal expresa que tiene la libertad para tomar decisiones en cuestiones relacionadas con el trabajo, aunque no se trata de empoderamiento, sino más bien del producto de acciones repetitivas que no hacen necesaria la toma de decisiones.

En la actualidad se realizan reuniones de trabajo en forma esporádica, cuando las necesidades así lo exigen, no como una actividad rutinaria dentro del proceso laboral para la evaluación y seguimiento de programas de trabajo.

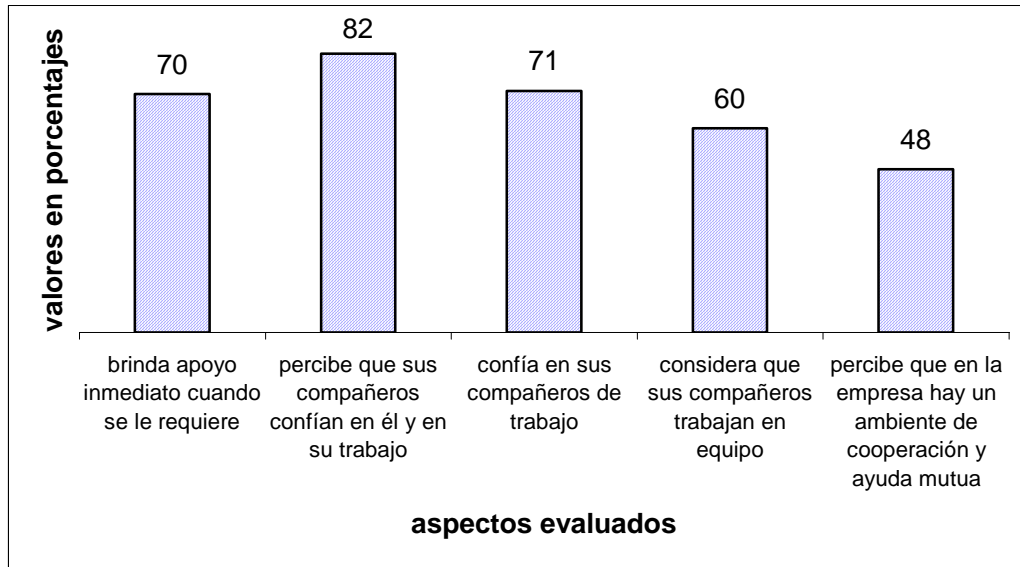


**Figura 9.** Relaciones Laborales con las autoridades de INSIVUMEH



- ✓ **Con los compañeros dentro de la institución:** este aspecto tiene un comportamiento normal, con una buena percepción de si mismo y una alta autoestima por parte del trabajador. La mayoría del personal está dispuesto a otorgar su apoyo en forma inmediata cuando le es requerido por un compañero, así también considera que sus compañeros confían en ellos y en el trabajo que realizan. Sin embargo, menos de la mitad piensan que dentro de la institución en general existe un ambiente de cooperación y ayuda mutua entre los trabajadores.

**Figura 10.** Relaciones laborales entre compañeros en INSIVUMEH



### **2.4.3 Compensaciones y beneficios en la empresa:**

De todas las categorías evaluadas del clima organizacional, compensaciones y beneficios presenta las calificaciones más bajas de acuerdo a las percepciones por parte del personal. Sin duda son los elementos del clima más relevantes, ya que inciden directamente en la motivación y actitud del trabajador. Al hacer referencia a compensaciones y beneficios no necesariamente se indican compensaciones salariales o económicas, sino en su concepto más amplio, se refiere a reconocimientos que puedan efectuarse sin necesidad de hacer alguna inversión monetaria. Por ejemplo una felicitación del jefe inmediato en forma verbal o escrita por un trabajo bien realizado. En esta categoría es donde deben enfatizarse los cambios para mejorar significativamente el clima de la empresa.

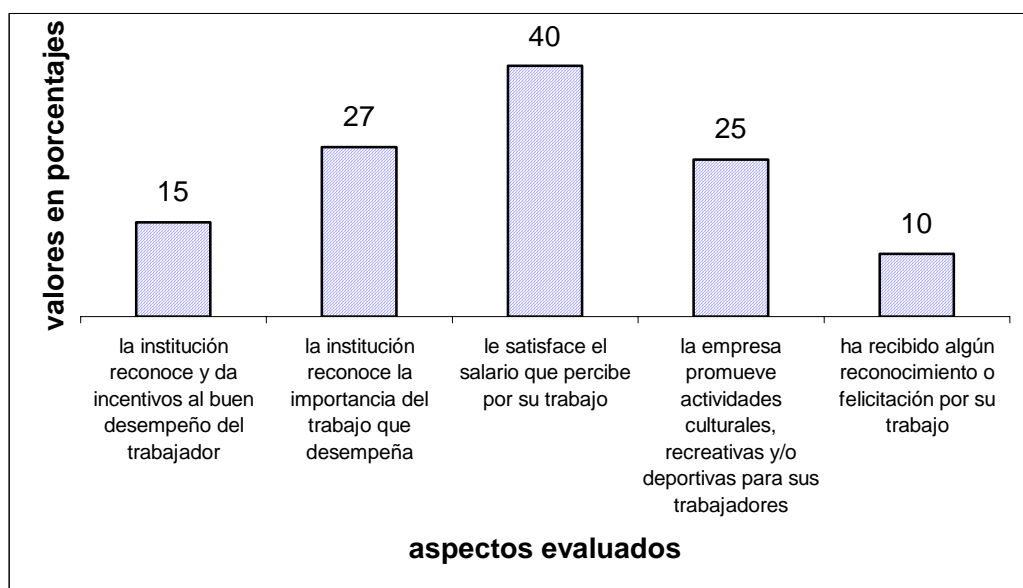
En opinión de la mayoría del personal, la institución no reconoce ni da incentivos al buen desempeño de los trabajadores, y más aun, consideran que la institución no reconoce la importancia del trabajo que desempeñan.

En cuanto a la satisfacción que el trabajador tiene por el salario que recibe por el trabajo realizado, más de la mitad no está conforme con su remuneración, sin embargo, se pone en evidencia que la compensación salarial no es en sí misma, el mejor o el único motivador del trabajo.

En cuanto a que la empresa promueva actividades culturales, recreativas y/o deportivas con la participación de los trabajadores, la mayoría manifestó que la institución no promueve eventos de este tipo.

La mayoría de los trabajadores afirman que nunca han recibido un reconocimiento o felicitación por su buen trabajo.

**Figura 11.** Compensaciones y beneficios en INSIVUMEH



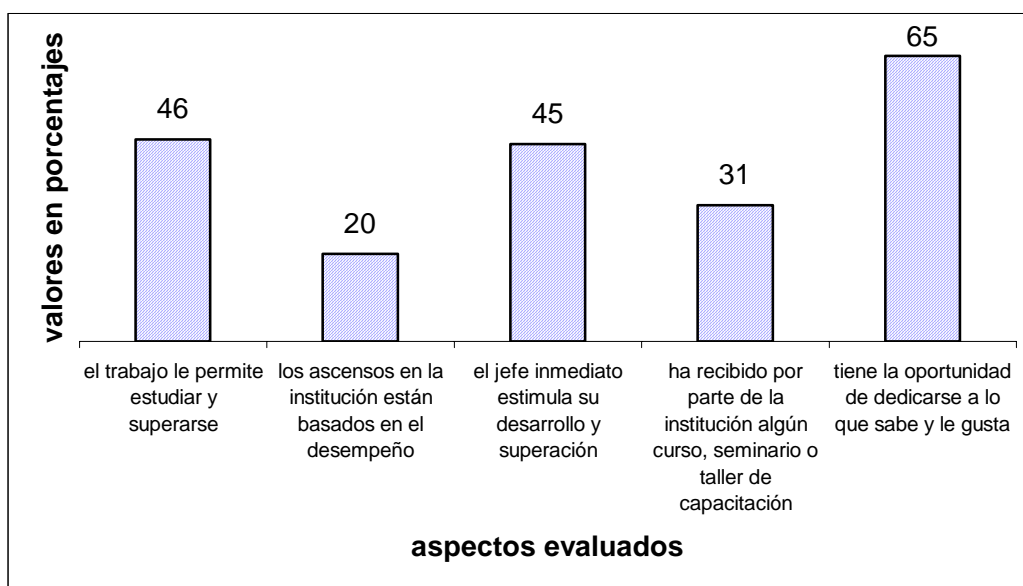
#### 2.4.4 Superación y Desarrollo:

En lo relativo a si el trabajo le permite realizar estudios para superarse y mejorar su labor, más de la mitad del personal manifestó que no cuenta con esa oportunidad.

El personal de INSIVUMEH coincide en expresar que los ascensos y promoción de los empleados no se basan en el desempeño, además solo a algunos se les toma en cuenta para recibir algún curso, seminario o taller de capacitación.

Cabe destacar que más de la mitad considera que en el trabajo tiene la oportunidad de dedicarse diariamente a lo que sabe y le gusta hacer, lo que puede asumirse como un complemento que justifica sus razones de identificación con la empresa y su trabajo.

**Figura 12.** Superación y Desarrollo en INSIVUMEH



#### 2.4.5 Elementos determinantes

De acuerdo a los resultados aportados por el estudio de clima organizacional en el INSIVUMEH, los elementos más significativos en la institución son:

- ✓ **Reconocimientos:** Bajos niveles de reconocimiento al trabajador por la labor que realiza y una compensación económica que no se ha modificado por varios años.
- ✓ **Comunicación:** Poca comunicación formal e informal, limitada comunicación descendente, marcando un distanciamiento entre trabajadores y autoridades, evidenciando poco interés por aceptar las opiniones de los empleados. Por otro lado, no existen canales o medios de comunicación adecuados.
- ✓ **Políticas de desarrollo:** Hay una ausencia total de políticas de desarrollo del personal, no hay una promoción de puestos y ascensos basados en el desempeño y no existe una carrera laboral.
- ✓ **Confianza:** No se promueve el empoderamiento del trabajador y el trabajo en equipo que tienda a desarrollar responsabilidad y compromiso en su área de trabajo.
- ✓ **Capacitación:** No existe una unidad de capacitación comprometida a desarrollar programas eficientes que respondan a las necesidades de fortalecer y mejorar el trabajo del personal, tampoco existe una estrategia de trabajo en este sentido, sustentado en un diagnóstico objetivo de las necesidades de la empresa.

- ✓ **Valores:** No existen valores compartidos en la empresa que marquen el rumbo de la misma y que guíen las acciones de los trabajadores, hay un desconocimiento total de la visión y misión de la institución, como parte de un programa institucional.
  
- ✓ **Recreación y Esparcimiento:** Faltan programas orientados a la recreación cultural, social y deportiva de los trabajadores de la institución, para mejorar la convivencia entre los empleados y autoridades, y fomentar un ambiente de mayor armonía, cooperación y ayuda mutua.

#### **2.4.6 Identificación de valores**

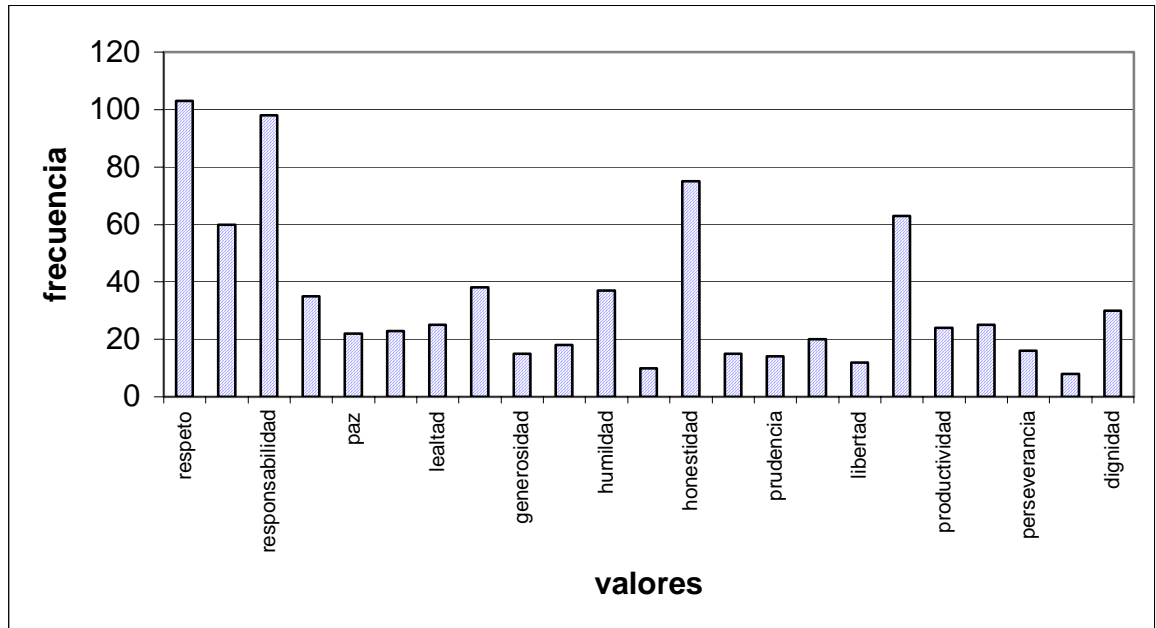
Cinco valores son los que con mayor frecuencia los trabajadores de INSIVUMEH comparten como los más importantes, los cuales consideran debe poseer cualquier persona pero en forma particular los trabajadores de la institución.

Estos valores, en el orden de importancia que le concede el personal, son:

1. Respeto
2. Responsabilidad
3. Honestidad
4. Calidad de Servicio
5. Eficiencia

Aunque reconocen de gran significación la amistad y la humildad, seguidos de la tolerancia, solidaridad y dignidad.

**Figura 13.** Valores compartidos en INSIVUMEH







### **3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se desarrolla la propuesta de mejora de la cultura organizacional, luego de haber realizado un estudio del clima organizacional, y donde la relación existente entre el sistema de evaluación del desempeño, con los índices de gestión, y el compromiso por cumplirlos, permitirá mejorar la percepción de la estructura y del clima organizacional.

#### **3.1 Generalidades de la propuesta**

Con el propósito de mejorar en forma sustancial algunos de los elementos del clima de la organización, tales como el bajo conocimiento de la empresa, la mala comunicación, la falta de oportunidades para el desarrollo y superación y las escasas o inexistentes compensaciones y beneficios al personal, que de acuerdo al estudio practicado inciden negativamente en la actividad laboral del trabajador de INSIVUMEH; y con la intención de contribuir al fortalecimiento de aquellos elementos bien posicionados dentro de la fuerza laboral, como la identificación de la empresa, las condiciones laborales de la misma y las relaciones entre compañeros y autoridades, se estructuró la:

<p>Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH), como elementos que influyen en el desempeño y desarrollo institucional</p>
---

### **3.1.1 Objetivo**

Implementar las estrategias que generen las condiciones para un clima organizacional que fomente en el trabajador de INSIVUMEH una mística de excelencia en el servicio y así fortalecer su imagen institucional.

### **3.1.2 Beneficios esperados**

Con esta propuesta se persigue crear un ambiente adecuado tanto para el trabajador de la institución, como para los usuarios de sus servicios, transformando esta dependencia en un lugar de excelencia en el servicio, además se espera:

- ✓ Consolidar desde los niveles más altos, las relaciones de autoridades con subalternos y entre compañeros de trabajo, en un ambiente de buena comunicación (formal e informal), armonía y cooperación.
- ✓ Mejorar la actitud de trabajo del empleado de tal forma que manifieste interés en sus actividades, deseo de mejorar continuamente y el desarrollo de una mística de servicio en su gestión diaria.
- ✓ Fortalecer el conocimiento e identificación con la organización, basados en una política institucionalizada en este sentido.
- ✓ Mejorar los servicios prestados al usuario a partir del reconocimiento de los valores compartidos que guían el rumbo de la institución.
- ✓ Fortalecer las políticas de reconocimiento al personal para que el mismo esté altamente motivado.

- ✓ Fomentar una carrera laboral y estimular la capacitación y la educación formal como los medios de superación y desarrollo en la institución.

La propuesta se sustenta en tres programas:

- a. Información y desarrollo de valores
- b. Socialización
- c. Seguimiento, evaluación y retroalimentación.

### **3.2 Etapas del Programa de Información:**

El proceso de desarrollo de cada uno de estos programas involucra la implementación de una serie de etapas sucesivas, orientadas a mejorar los índices negativos de los elementos del clima organizacional encontrados en el diagnóstico.

#### **3.2.1 Programa de Sensibilización**

Esta etapa está dirigida a los niveles gerenciales, de asesoría y de dirección.

Su propósito es hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente en el clima de la organización y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia de acción en forma de cascada, de los niveles superiores a los niveles inferiores.

Esta etapa comprende cuatro seminarios, los cuales se detallan a continuación:

o **Reconociendo las condiciones actuales de la empresa**

Temas mínimos incluidos:

- Introducción.
- Presentación del estudio realizado, su análisis, conclusiones y recomendaciones.
- Estrategias de trabajo para el cambio.
- Los compromisos y metas a alcanzar.
- La excelencia laboral y su influencia en el desempeño y desarrollo institucional.

o **La cultura y el clima organizacionales**

Temas mínimos incluidos:

- Introducción.
- Definición e importancia.
- Características.
- Cómo inciden la cultura y clima organizacionales en el desempeño del INSIVUMEH.

o **El líder como factor de cambio**

Temas mínimos incluidos:

- Definición de líder.
- Características del líder.
- El cambio y sus principales causas de resistencia.
- El líder como factor de cambio.
- El líder reconoce logros de su personal.
- Taller de experiencias compartidas.
- La comunicación y la información.

o **Empoderamiento y trabajo en equipo**

Temas mínimos incluidos:

- Definición de empoderamiento.
- Importancia del empoderamiento en la gestión empresarial actual.
- Importancia de los valores en el proceso de empoderamiento.
- Definición de trabajo en equipo.
- Cómo generar trabajo en equipo a partir del empoderamiento del personal.
- Resultados esperados del empoderamiento y el trabajo en equipo.

La duración de estos seminarios será de 4 horas cada uno, atendiendo a un máximo de 20 participantes. Se debe contemplar en el presupuesto el material de apoyo y un refrigerio para los asistentes.

### **3.2.2 Programa de Concientización**

Comprende 2 fases, según el personal al cual va dirigida cada una, según se muestra:

#### **Fase 1:**

Esta etapa está dirigida a los jefes de unidad, personal administrativo, técnico y operativo.

Su propósito es inducir al personal en el conocimiento de la institución, concientizarle sobre los servicios que la misma presta e identificarlo con su trabajo y la institución.

Esta etapa comprende un taller y un seminario.

o **Taller: “Conociendo mi empresa”**

Temas mínimos incluidos:

- Conocimiento de la misión, visión y valores de INSIVUMEH.
- Los procesos de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología.
- Importancia del servicio que cada trabajador brinda a la institución.
- Nuestra relación con otras entidades públicas y privadas

o **Seminario: “Mística de servicio como resultado de integrar valores y trabajo en equipo”**

Temas mínimos incluidos:

- Qué son valores
- Importancia de los valores para la persona, la sociedad y la organización
- Importancia de tener valores compartidos en la institución
- Cuáles son nuestros valores compartidos
- Qué es mística de servicio
- Cómo nuestros valores influyen en nuestra mística de trabajo
- Trabajo en equipo como mística de trabajo y servicio

La duración del taller y del seminario será de 8 horas cada uno. Por los problemas de asignación presupuestaria deberán desarrollarse dentro de las instalaciones de INSIVUMEH, contemplando los gastos de material de apoyo y refrigerio.

El número de participantes será de 132, organizados en 4 grupos de 33 personas cada uno.

## **Fase 2:**

Esta etapa está dirigida al personal operativo de campo.

Su propósito es inducir al personal en el conocimiento de la institución, concientizarle sobre los servicios que la misma presta e identificarlo con su trabajo y la institución.

Esta etapa comprende un taller motivacional.

### **o Taller: “Conociendo mi empresa y valorando mi trabajo”**

Temas mínimos incluidos:

- Conocimiento de la misión, visión y valores de INSIVUMEH.
- Somos parte de un gran equipo (Importancia del servicio que cada trabajador brinda a la institución)
- Todos somos importantes (Yo estoy bien, tú estás bien, todos estamos bien trabajando en equipo)

La duración del taller será de 2 horas. Por los problemas de asignación presupuestaria deberán desarrollarse dentro de las instalaciones que el INSIVUMEH tiene en todo el país, contemplando los gastos de: viáticos para el conductor del taller, material de apoyo y refrigerio.

El número de participantes será de 90, organizados en grupos por región (Norte, Costa sur, Occidente y Oriente)

### **3.3 Desarrollo de Valores**

La adopción de un nuevo esquema de valores, en un objetivo de todos, es decir, interiorizado y compartido a través del diseño y desarrollo de una estrategia clara en acción y resultados que elimine o disperse la ocurrencia de conflictos o la posibilidad de manipulación del proceso. La realización de las acciones descritas, pretende la formación, consolidación y consecución de una cultura organizacional innovadora e integral.

#### **3.3.1 Promoción Institucionalizada**

Esta etapa está dirigida a todo el personal del INSIVUMEH, usuarios, así como personal invitado del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda –MICIVI-.

Su propósito es difundir de forma institucionalizada en todas las unidades y dependencias de la institución, así como de otras relacionadas, la misión, visión y valores compartidos, que guían el rumbo de la dirección y de la institución, para que se conozcan, se aprendan, se asimilen y se compartan.

Para llevar a cabo dicha promoción se realizarán diversos cromos con impresión digital a full color, de tamaño considerable, fácilmente legible, con base de madera que contengan:

- La misión, visión y valores compartidos de la institución.
- Un fondo fotográfico que identifique plenamente la actividad de la institución.
- El logotipo de la institución.
- Mensaje o slogan de la institución.



Dado que lo que se pretende es que el personal comprenda, asimile y se sienta identificado con la institución, la duración de esta etapa es permanente, los cuadros deberán colocarse en un área visible de cada unidad, así como en aquellas estaciones que cuenten con el espacio y el personal suficiente para valorarlo.

El costo unitario es de Q450.00 por cuadro y el total de la inversión por 15 cuadros es de Q6,750.00

### **3.3.2 Etapa de Internalización**

Esta etapa de reforzamiento e internalización se implementará a través de la institucionalización de reuniones de trabajo en forma semanal con una duración máxima de 20 minutos, durante la cual se ocuparán los 5 minutos iniciales para reforzar el conocimiento de la misión, visión y valores compartidos, así como al intercambio de experiencias.

### **3.4 Programa de socialización**

Este programa tiene como propósito mejorar algunos de los aspectos más relevantes que el estudio del clima organizacional evidenció con un comportamiento negativo. Aspectos puntuales como: la comunicación, el estímulo y reconocimiento al personal, la capacitación y desarrollo, la convivencia entre autoridades y trabajadores y entre compañeros de trabajo.

En tal sentido, el programa pretende fortalecer los procesos de comunicación formal e informal dentro de la institución, tanto en línea vertical (de jefes a subalternos, y viceversa) como en línea horizontal (entre compañeros). Promover actividades conjuntas de autoridades y colaboradores,

donde se impulse el reconocimiento al buen desempeño, se motive la creatividad del trabajador, se mejoren y amplíen los procesos de capacitación y desarrollo y se abran los espacios para un ambiente de armonía y colaboración a todo nivel.

#### **3.4.1 Comunicación Formal e Informal:**

Este programa está dirigido a todo el personal de INSIVUMEH. Su propósito es mejorar las condiciones de comunicación dentro de la institución, sean éstas formales o informales.

De forma institucionalizada en cada unidad se programarán reuniones de trabajo con una duración de 20 minutos, una vez por semana, a partir de las 9:00 horas los días lunes, para reforzar valores, evaluar la semana de trabajo anterior, compartir experiencias, fijar metas y trasladar información.

Se promoverá la publicación de una revista o boletín informativo, en ella se consignará información relevante de la institución, se reforzarán valores, se publicarán reconocimientos a personas o unidades por su buen desempeño, se harán felicitaciones por cumpleaños, etc. También se publicarán invitaciones para participar en concursos de oposición para puestos de trabajo, eventos deportivos, jornadas médicas, procesos de capacitación, entre otros.

Se ubicarán carteleras informativas en áreas visibles y próximas a las jefaturas de las unidades, o bien en Dirección General, donde se mantendrá informado al personal sobre temas variados de su interés.

Dada la existencia de una oficina de relaciones públicas, es importante promover dentro de sus funciones una de carácter interno, con información sobre el trabajo que realiza la institución y sus logros; por ejemplo con Campañas de Concientización sobre que hacer en caso de que ocurran Desastres Naturales, como Terremotos, Inundaciones, Huracanes, Erupciones volcánicas, con el objetivo fundamental que éste funcione como ente multiplicador, no solo en su acción laboral sino también en su círculo familiar y de su comunidad.

### **3.4.2 Promoción de actividades conjuntas**

Es un programa que promueve un acercamiento entre autoridades y subalternos, en relaciones no necesariamente de carácter laboral, sino en aquellas actividades que integren, valoren y enriquezcan las conexiones interpersonales.

Está dirigido a todo el personal de la institución con el propósito fundamental de estrechar relaciones entre trabajadores y jefes y entre compañeros. El programa contiene:

→ *Reconocimientos al personal:* aprovechar algunas festividades propias de la institución para reconocer una vez al año a: los empleados que se distinguen por su empeño, trabajo y dedicación. Al personal con más años de servicio. A las ideas creativas que tiendan a mejorar el servicio, procesos de trabajo o reingenierías dentro de la institución. A la superación académica del personal. Al empleado por su entrega y empeño al poner en práctica los valores, la misión y la visión de la institución.

- *Actividades deportivas*: fomentar la participación generalizada del personal en eventos deportivos que promueva la institución o alguna de las dependencias gubernamentales con las que se tiene relación, involucrando al personal de todas las unidades, tanto femenino como masculino, en eventos tales como: campeonatos de fútbol, papi fútbol, básquetbol, boliche, rally de equipos, etc.
- *Eventos culturales*: aprovechando fechas de especial relevancia dentro del calendario, programar eventos culturales tales como: fiestas cívicas de independencia, concursos en celebración del día del meteorólogo, por el día internacional del agua, por el día de la tierra.
- *Actividades sociales*: Celebraciones de cumpleaños, convivio navideño, convivencia por el día de la fundación del INSIVUMEH, entre otras.

### **3.4.3 Capacitación y Desarrollo**

Se hace imprescindible desarrollar la unidad de capacitación, y crear las condiciones necesarias para que asuma el rol que le corresponde, efectuando diagnósticos de necesidades, planes, programas y estrategias de capacitación. Dadas las condiciones limitadas de inversión para capacitación que la institución tiene, la misma puede orientarse en dos modalidades: capacitación interna y capacitación externa, atendiendo quién actúe como facilitador del curso o evento.

- *Capacitación Interna*: desarrollar un programa de cursos de capacitación que puedan ser atendidos por profesionales o técnicos con experiencia en cada tema. El propósito es desarrollar al personal haciéndolo más eficiente en sus labores, que tenga la posibilidad de desarrollarse dentro de la institución

aspirando a cubrir puestos de mayor responsabilidad y con mejor remuneración, que pueda adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

Entre los cursos que pueden implementarse están:

- **Cursos Técnicos**
  - ☞ Revisión y calibración de aparatos meteorológicos convencionales
  - ☞ Mediciones de caudales con equipo convencional en el área hidrológica
  - ☞ Identificación de zonas de riesgo
  
- **Cursos Administrativos**
  - ☞ Manejo de paquetes de computación
  - ☞ Actualización para secretarías y asistentes
  - ☞ Uso y manejo de documentos oficiales
  - ☞ Operación del proceso de compras y licitaciones

→ *Capacitación Externa:* Aprovechar los recursos de capacitación que brindan distintas instituciones (públicas y privadas), basados en programas previamente elaborados para la atención directa de necesidades del instituto, los cuales servirán de guía para canalizar en forma eficiente el apoyo que dichas organizaciones brindan sin costo como parte de los programas de apoyo institucional al sector público, tales como INTECAP, la Universidad de San Carlos, el Comité Regional de Recursos Hídricos, las embajadas de Argentina, Bélgica, Holanda, Francia, España y Colombia, la Organización Meteorológica Mundial, la embajada de los Estados Unidos de Norte América, a través de los programas de AID y PNUD, entre otros.

### **3.5 Elementos de Liderazgo**

Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

Se espera que las personas que ocupan los mandos medios y las direcciones ejecutivas en INSIVUMEH, se fortalezcan con los elementos claves del liderazgo, mediante las distintas actividades de motivación y capacitación:

- ✓ Actuar con energía
- ✓ Empoderar a otros
- ✓ Construir una visión compartida de la institución
- ✓ Enfoque en metas extraordinarias de servicio a la comunidad
- ✓ Rompe barreras y se ajusta al cambio

### **3.6 Grupos de Alto Desempeño**

Para construir equipos de alto desempeño, el INSIVUMEH deberá crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados una nueva visión a este respecto. Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales, dadas la suma de sus fortalezas y organización interna.

Las etapas de formación de estos grupos se muestra en la siguiente tabla, dichos grupos pueden estar formados por empleados de diferentes unidades, por ejemplo, para trabajar en la logística de mitigación de un desastre natural, para implementar proyectos internacionales, entre otros.

**Tabla IV.** Etapas de Formación de Grupos de Alto Desempeño

<b>Etapa</b>	<b>Explicación</b>
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
Normalización	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto.
Desempeño	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.





## **4. IMPLEMENTACIÓN**

En este capítulo se indican todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta del “Plan de Mejora de la cultura organizacional a través del análisis del clima organizacional en el INSIVUMEH, como elementos que influyen en su desempeño y desarrollo institucional”. Así como el desarrollo de un programa de capacitación, comunicación e información para vencer la resistencia al cambio para que el proceso fluya de manera continua y sin tropiezos.

### **4.1 Recursos para implementar la propuesta**

El plan de acción del INSIVUMEH se encuentra dentro del programa No. 16 del Ministerio de Comunicaciones. A través de este programa se ejecutan las acciones relacionadas con aspectos climáticos, hidrológicos, geológicos, sismológicos y vulcanológicos, tales como la elaboración de boletines con información del clima, pronósticos de mareas, estudios especiales e informes técnicos para conocimiento de la población guatemalteca, y utilización por parte de los principales sectores económicos del país, y muy especialmente en la prevención de los desastres naturales de origen océano-atmosférico, estudios de contaminación ambiental y vigilancia meteorológica nacional.

#### **4.1.1 Económicos**

El presupuesto asignado al INSIVUMEH para el año 2007 asciende a la cantidad de Q.11,936,509 que representa el 0.4% del total del Ministerio de Comunicaciones.

**Tabla V.** Asignación de Presupuesto del INSIVUMEH (cifras en quetzales)

CONCEPTO	APROBADO 2006	ASIGNADO 2007
TOTAL:	<u>10,336,509</u>	<u>11,936,509</u>
0. Servicios Personales	8,711,307	9,105,229
1. Servicios no Personales	1,127,302	1,559,821
2. Materiales y Suministros	427,900	1,150,459
3. Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles	70,000	121,000

Los recursos programados se destinan a prestar el servicio de vigilancia sistemática y permanente de la actividad volcánica y sísmica, para la prevención de desastres del sistema de protección civil, servicio meteorológico para la navegación aérea civil, mantenimiento de estaciones o puntos de monitoreo de carácter sismológico, vulcanológico, meteorológico e hidrológico; así como para la realización de estudios de cuencas y de la calidad del agua.

Asimismo, se cuenta con la ayuda internacional para el fortalecimiento de la red climática e hidrológica a nivel nacional, debido a los desastres naturales provocados por las tormentas tropicales que han golpeado a la nación.

Dentro de esta ayuda, que se recibe principalmente de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Gobierno Español a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), se tiene programada la implementación de esta propuesta.

### 4.1.2 Tecnológicos

Es importante que la dirección tenga una idea clara de los recursos tecnológicos y medios de apoyo con los que cuenta la institución. Para ayudar a formar un perfil completo de las condiciones actuales, existen listas de cotejo, de auto evaluación y otras guías. Los elementos comunes en una auditoría por lo general incluyen:

- Equipo y programas existentes. No solo computadoras, deben incluirse equipo de video, calculadoras para gráficas, grabadoras de cintas, y otro equipo tecnológico.
- Nivel del uso del equipo y de los materiales existentes.
- Apoyos a la infraestructura. Esto incluye instalación eléctrica, suministro de energía eléctrica, líneas telefónicas, capacidad disponible de la banda de transmisión, medidas de seguridad y otros relacionados.
- Condiciones ambientales. Esto incluye aire acondicionado, ventilación, iluminación, acústica, interferencia electromagnética, protección contra la humedad y otros.
- Destreza y experiencia. Deseará realizar una encuesta extensa sobre la destreza del recurso humano.
- Recursos económicos locales, equipo, apoyo técnico y otros recursos humanos.

### **4.1.3 Humanos**

La probabilidad de éxito en la implementación de este proyecto en el INSIVUMEH está directamente relacionada con la posición organizacional de más alta jerarquía. Por esta razón, se recomienda siempre asegurar el compromiso abierto de la Dirección General para apoyar las mejoras. Cuando los altos niveles de la institución están directamente comprometidos con ello, existen mayores probabilidades de éxito.

El compromiso de la Dirección significa algo más que aprobación. Supone participación en forma periódica para asegurar que los objetivos de la propuesta se están alcanzando y que su filosofía e intenciones se reflejan en forma adecuada.

## **4.2 Resistencia al cambio**

El entorno laboral del INSIVUMEH y sus empleados interactúan en un proceso de aprendizaje continuo que determina los cambios del comportamiento para que se de una continua adaptación al medio organizacional. Puesto que cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido, y aunque estén dispuestas, es más fácil seguir con los antiguos patrones de funcionamiento.

Con el propósito de facilitar el proceso de cambio se plantean algunas estrategias dirigidas a favorecer un cambio efectivo y duradero con base en la idea de que es necesario descongelar valores antiguos, cambiar, y recongelar los nuevos.

#### **4.2.1 El proceso de cambio**

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. En INSIVUMEH existe una marcada resistencia al cambio, ya que como se indicó la mayoría del personal presenta actitudes de conformismo, apatía y escepticismo con los sistemas nuevos.

En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

- ✓ Descongelamiento.- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, principalmente en lo que se refiere a motivación, necesidad de capacitación y reconocimiento laboral; se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.
  
- ✓ Movimiento.- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

- ✓ Recongelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente

El INSIVUMEH está integrado por 230 individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de la institución para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de una persona. Sin embargo, lo más importante es que la institución tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá, o bien puede ser absorbida por otra dependencia gubernamental.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la institución, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, el INSIVUMEH debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario se verá afectado.

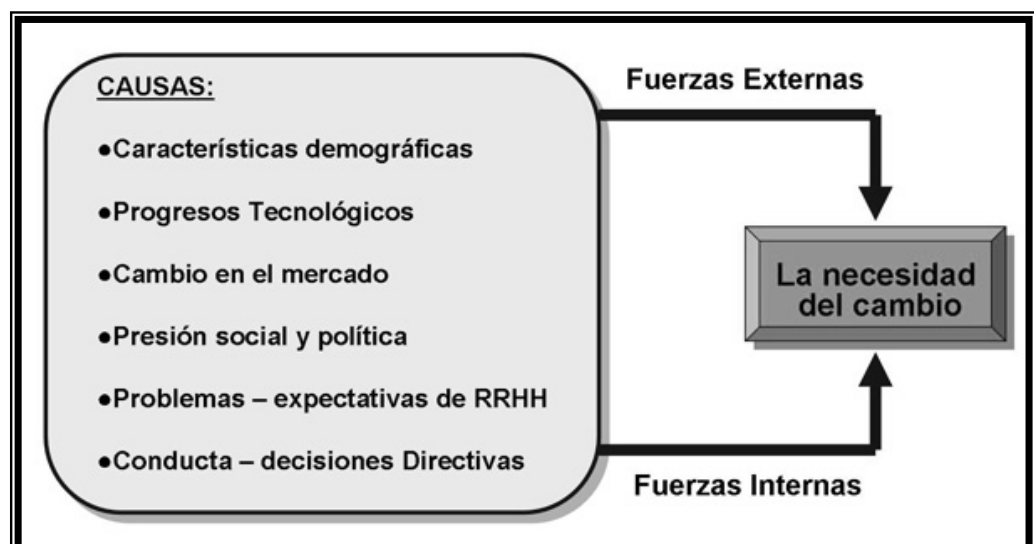
En el INSIVUMEH la administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

#### 4.2.2 La Resistencia al Cambio y sus causas

El tipo de reacciones variarán entre las distintas personas: algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas.

Nicolás Maquiavelo en el Siglo XVI escribió: “Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”.

**Figura 14.** Causas de resistencia al cambio



No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de la institución. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.

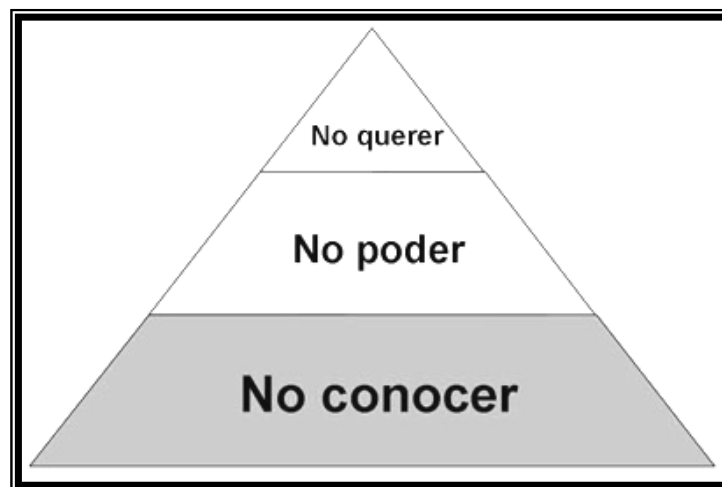
Basándose en el concepto de la pirámide de la resistencia, lo que la gente necesita en primer lugar es conocimiento. Puede proporcionarse conocimiento con información sobre el proceso de cambio. La información debería basarse en lo que los directivos y los empleados quieren saber. La gente normalmente quiere las respuestas a las preguntas más simples: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué estamos haciendo esto?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo va a hacerse? y ¿A quién le va a afectar? Contestando estas preguntas a las personas en cada fase del proceso de cambio les ayudará a pasar al siguiente nivel de la pirámide.

El segundo nivel de la pirámide –la capacidad- es tratado con formación y entrenamiento. Para cambiar, las personas suelen necesitar nuevas capacidades. Estas nuevas capacidades incluyen desde operar con nuevos equipos o sistemas, hasta pasar de trabajar solo a hacerlo en equipo, o seguir procedimientos revisados. La dirección a menudo necesita nuevas habilidades para crear equipos y fomentar el trabajo en equipo, para “entrenar” a los empleados y proveerles así de nuevas habilidades y para aplicar nuevos procedimientos. Al tener la capacidad de las personas un profundo impacto sobre la disposición de éstas para realizar nuevas actividades y para cambiar, la formación se convierte en parte fundamental del proceso de cambio.



El deseo de cambio se sitúa en el nivel más alto de la pirámide. La adquisición de conocimientos en los niveles más bajos y la capacitación en los niveles intermedios ayudará a las personas a tener un mayor deseo de cambio.

**Figura 15.** Pirámide de la Resistencia al Cambio



En el INSIVUMEH, los factores que motivan la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>× Miedo a lo desconocido.</li><li>× Falta de información</li><li>× Factores históricos.</li><li>× Amenazas al estatus.</li><li>× Amenazas al pago y otros beneficios.</li><li>× Clima de baja confianza organizativa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>× Miedo al fracaso.</li><li>× Resistencia a experimentar.</li><li>× Poca flexibilidad organizativa.</li><li>× Aumento de las responsabilidades laborales.</li><li>× Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.</li></ul> |
|---|--|

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía
- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio
- Reducir incertidumbre e inseguridad
- No imponer el cambio
- Hacer un cambio participativo
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones
- Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños
- Crear un compromiso común

#### **4.2.3 Estrategias para el Cambio Organizacional**

Para que pueda llevarse a cabo este cambio organizacional en el INSIVUMEH, la información debe fluir desde la Dirección General hacia todos los niveles, teniendo en cuenta las siguientes estrategias para la implementación del mismo:

- a. La educación y la comunicación: Que consiste en explicar la necesidad y la lógica de los cambios a los individuos y a los grupos de la institución, lo que traería como ventaja persuadir a las personas para que ayuden a implementar el cambio.
- b. Participación: Esta estrategia consiste en pedir a los miembros de la institución su colaboración y ayuda para planificar el cambio.

- c. Facilitar apoyo: Se refiere a ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas directamente por el cambio. Este método puede demorar mucho tiempo, suele usarse cuando las personas se están resistiendo debido a problemas particulares de ajuste.
- d. Negociación-acuerdo: Esta estrategia hace referencia a negociar con los potencialmente refractarios, hasta el punto de llegar a pedir cartas de acuerdos y compromisos. Este método trae como ventaja el evitar grandes resistencias pero sin embargo, puede ser costoso.
- e. Manipulación - cooperación: Consiste en dar a personas claves dentro de la institución un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio, esto puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia pero puede llevar a problemas futuros si las personas se sienten manipuladas.
- f. Coerción explícita e implícita: Este método hace alusión a amenazar con la pérdida del trabajo o transferencia de empleados de la institución por su falta de cooperación y compromiso con los cambios organizacionales.

#### **4.2.4 Venciendo la Resistencia al Cambio**

La estrategia es sencilla: se trata de que a la vez que se impulsa el cambio organizativo, proponer una serie de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados.

Ningún empleado se va a oponer si se le mejora el contenido del trabajo (básicamente reducir la rutina), si se le facilita el acceso a cursos de reciclaje y de perfeccionamiento, si se le abren pequeñas vías de promoción, si se cambia positivamente el estilo de liderazgo, si mejoran las condiciones ergonómicas o si se eleva sus estatus con respecto al de los empleados del resto de las unidades de la institución.

Se trata de medidas que son fáciles de asumir por parte del INSIVUMEH, las cuales contribuyen a mejorar los niveles de motivación, satisfacción y conducta de los empleados y que amortiguan el choque que produce el cambio organizativo.

La otra cuestión crucial para conseguir vencer la resistencia al cambio consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio.

#### **4.2.5 La Preparación para el Cambio**

Los siguientes factores permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional:

1. **Apoyo visible de la alta dirección.** Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la institución en que un cambio propuesto será exitoso. El apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que cunde en los mandos medios de muchas organizaciones. Los mandos medios reciben a menudo los cambios

propuestos con precaución, pasividad y escepticismo. La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio. Para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más directamente afectados.

2. **Clarificación gradual.** Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la institución. La cuestión fundamental para los miembros de la institución es “¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?”. Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará para adquirirlas; si afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor; si se verá alterada la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente. En vista de los numerosos interrogantes que los empleados desearán que se les resuelvan, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.

3. **Instrumentación y apoyo.** Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Para ello es esencial proporcionar instrucción o capacitación formal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente; así se le suministrará más tiempo e indulgencia al tiempo que aprende y se amolda a los nuevos

requerimientos. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado, y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente grandes se disipen con el paso del tiempo. La introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación. “Cambio masivo, ansiedad masiva, resistencia masiva”. Por lo tanto, los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.

4. **Participación.** La participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.

#### **4.2.6 Una Perspectiva de la Resistencia desde la Cultura Organizacional**

Una cultura fuerte ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

1. *Visión:* Esta es la gran meta que inspira a todos, que define "lo que se vale y lo que no se vale" en la institución, y que dicta hacia dónde se dirige.
2. *Consistencia:* De manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el "estilo", en que la institución responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia tiene un conjunto definido de "haga" y "no haga".

Por ejemplo, ¿Se sigue pidiendo en la institución, una firma, tan sólo por costumbre, de tal manera que la firma siempre se suscribe, sin importar mucho la situación? Eso es burocracia, no consistencia. Porque no agrega valor a la institución (debe tratarse de poner en practica esta simple norma: "Eliminar todos los procesos que no agreguen valor").

3. *Participación*: ésta es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la institución, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas, efectivas y entusiasmantes. Obviamente una institución no puede implementar todas las ideas que dan sus miembros. La cuestión es si existe el ambiente que provoca que a uno le den ganas de aportarlas, o no. Tampoco conviene tener reuniones todo el tiempo.
4. *Adaptabilidad*: Esta es la agilidad con la que la institución responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la institución.

Si el INSIVUMEH tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, tendrá una cultura flexible y con disposición al cambio.

El INSIVUMEH basa su potencial fundamentalmente en su cultura, y como a la cultura la hacen las personas que integran la institución, resulta clave generar los cambios de conducta relevantes que permitan provocar la evolución. Para ello es de crítica importancia vencer la resistencia al cambio. Lograr vencerla depende de manera de comprender y gestionar el cambio de paradigmas en los integrantes de la institución, sean estos directivos, profesionales o personal de campo.





## **5. CONTROL DEL PLAN DE MEJORA**

Se desarrollarán los programas de seguimiento, retroalimentación y evaluación, para darle el seguimiento correspondiente a la propuesta de mejora y poder realizar los controles y auditorías necesarias y con el tiempo hacer los ajustes necesarios.

Se reemplazarán las tradicionales estructuras controladas y de escaso involucramiento de los empleados, a un ambiente organizacional de compromiso y participación que provocará la autonomía laboral. Esto a mediano y largo plazo producirá la creación de una política de planes de carrera en cada puesto de trabajo lo que traerá consigo el desarrollo continuo del potencial humano.

### **5.1 Programa de seguimiento**

El programa de seguimiento se implementará a partir de la integración de un comité mixto de jefes y trabajadores, que trimestralmente presenten a las autoridades superiores un informe sobre los logros y avances del programa.

Dentro de las actividades que este comité debe desarrollar se encuentran detalladas en la siguiente tabla:

**Tabla VI.** Actividades contempladas para el plan de mejora

Actividad	Parámetros de Fecha	Responsable
Verificar por medio de observación directa y encuestas aleatorias los cambios de actitud del trabajador de INSIVUMEH.	Mensualmente	Jefes de departamento y Recursos Humanos.
Comprobar el cumplimiento de las reuniones de trabajo, que constituyen en principal mecanismo de seguimiento y retroalimentación del proceso a implementar.	Trimestralmente	Recursos Humanos
Realizar entrevistas constantes con el personal para verificar el cumplimiento de actividades planificadas, actitud del trabajador y retroalimentar el programa.	Quincenalmente	Jefes de departamento y Dirección General
Elaborar los parámetros que permitan en forma objetiva medir la Excelencia laboral dentro de la institución.	Anualmente	Dirección General y Recursos Humanos
Proponer a las autoridades superiores los cambios, modificaciones o acciones nuevas a realizar para mejorar los programas.	Anualmente	Recursos Humanos
Los resultados obtenidos en la encuesta sobre los aspectos puntuales del clima organizacional, mostrarán indicadores, sobre los cambios surgidos en las percepciones del trabajador, ya sean positivos o negativos, sobre los cuales deben tomarse decisiones por parte de la Dirección, sustentadas en las recomendaciones del equipo de seguimiento.	Semestralmente	Dirección General y Recursos Humanos
Elaborar informes trimestrales, que contengan los resultados de las pruebas y observaciones efectuadas, las conclusiones y recomendaciones respectivas sobre el funcionamiento de los programas.	Trimestralmente	Jefes de Departamento y Recursos Humanos

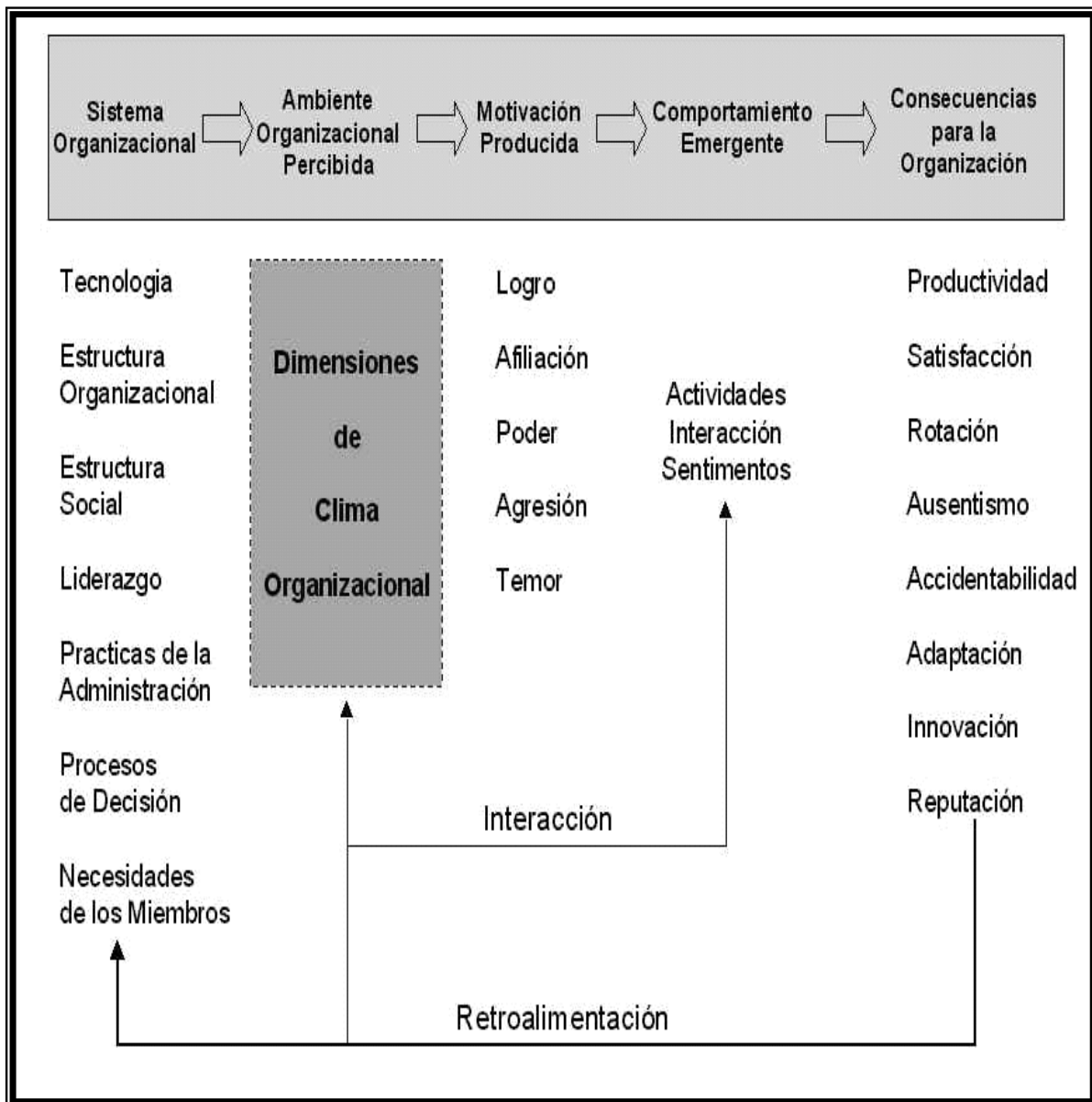
## **5.2 Retroalimentación**

En el transcurso del estudio y de la posterior intervención organizacional se pudo comprobar el paradigma sistémico del Clima Organizacional. Al vencer la resistencia al cambio, se logró una mejoría significativa en el INSIVUMEH, así como una tendencia a la optimización de todos sus índices organizacionales.

Debe existir una relación entre el sistema de evaluación del desempeño, con los índices de gestión, y el compromiso por cumplirlos, con el fin de mejorar la percepción de la estructura organizacional. Esto se ha ido logrando debido a la implantación de un sistema de reuniones periódicas donde se revisan los logros del período, y se instruye al personal para lograr aquellos objetivos aún no alcanzados.

La evolución del INSIVUMEH hacia sistemas participativos y firmes en el liderazgo, le permitirá disminuir la resistencia al cambio, aumentar el compromiso y la identificación con la institución, así como innovar en procesos productivos, que han sido históricamente rígidos.

**Figura 16.** Esquema del Clima Organizacional



### **5.3 Evaluación**

La Auditoría de Gestión es definida como “un examen sistemático y evaluación profesional independientes, de las actividades realizadas en el INSIVUMEH con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos públicos”

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades que se realizan en el INSIVUMEH en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia), respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía), y en forma global sobre su clima organizacional.

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes principales:

1. Eficacia: se refiere al grado en el cual el INSIVUMEH logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en su política gubernamental.
2. Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

3. Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales el INSIVUMEH adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
4. Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.
5. Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos. Dentro de su alcance, la auditoría gubernamental puede combinar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, eficacia, eficiencia y economía.
6. Equidad: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.
7. Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.
8. Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte

de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

La metodología para la realización de la auditoría de gestión, como todo proceso de auditoría comprende las siguientes fases:

- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución
- ✓ Informe
- ✓ Seguimiento

Su propósito general consiste en:

- Evaluar el desempeño (rendimiento)
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar;
- Dictar las recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### **5.3.1 Evaluación del desempeño**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por el INSIVUMEH. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la el INSIVUMEH al conducir sus actividades con:

- a. los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la propia institución
- b. otros criterios razonables de evaluación.

### **5.3.2 Identificación de las oportunidades de mejora.**

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las áreas problemáticas y las mejoras en las operaciones. Así como medición del clima organizacional.

Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios del INSIVUMEH, observando el proceso de operaciones en todas las áreas: sismología, vulcanología, meteorología, hidrología, área financiera, recursos humanos, dirección; revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

### **5.4 Plan de carrera**

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la institución contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.



Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.
  
- Plan de Sucesión: se denomina así al sistema que tiene los siguientes objetivos:
  - Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
  - Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.
  
- Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la institución y las habilidades y conocimiento de los empleados.

## 5.5 Desarrollo del potencial humano

Ante los planteamientos expuestos se hace imperioso considerar, por parte de la institución, los siguientes argumentos, pensando que del debido análisis de ellos se pueda llevar a mejorar el clima de trabajo y lograr la identificación plena de los trabajadores con su institución, así como mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión.

- ✓ Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
  
- ✓ Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:
  - Principios y valores de la organización, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la Dirección General de la institución. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.
  
  - Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados

arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

- Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la dirección y las jefaturas, para establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores.

En función del diagnóstico de la cultura preparar:

- ✓ Material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura del INSIVUMEH y sean además distribuidos en todas las dependencias tanto tácticas como administrativas de la organización.
- ✓ Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al trabajador visualizar un escenario global de la institución.
- ✓ Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes
- ✓ Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La Dirección General puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en el INSIVUMEH, evitando así la especulación y/o también puede

colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

- ✓ Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para tener a suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.
- ✓ La Dirección General debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la institución. Podría instaurar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.
- ✓ La Dirección General debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.
- ✓ La Dirección General para lograr un cambio necesitará que sus dirigentes (jefes de departamento) lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste de arriba hacia abajo, "no sólo se espera de ellos que sean jefes sino sobre todo que sean líderes".

- ✓ Fomentar la creación de una Dirección de Capacitación, la cual deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado, un mayor valor agregado.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
  - Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
  - Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
  - Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
  - Selección de instructores.
  - Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
  - Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.
- 
- ✓ Con respecto al aspecto físico del clima organizacional, el área correspondiente deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos del INSIVUMEH y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.



## CONCLUSIONES

1. El clima organizacional es uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Incide, directamente, sobre la cultura de la organización, lo cual provoca un mejoramiento del desempeño y desarrollo institucional.
2. Los principales problemas laborales que se identificaron en el INSIVUMEH son: no existe una política de compensación o reconocimiento del empleado por el buen trabajo realizado, su esfuerzo y entrega al mismo, lo que produce desmotivación y baja autoestima en el trabajador; no hay políticas laborales que estimulen el desarrollo, la superación, la preparación y la capacitación del personal; no existe una carrera laboral que inste al trabajador a realizar un buen desempeño, permitiéndole fijar metas a corto, mediano y largo plazo; no se maneja un concepto de trabajo en equipo y existe la tendencia de que las opiniones de los subalternos no son tomadas en cuenta por sus jefes para mejorar el trabajo.
3. Los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal son: la mayor parte del personal tiene más de 15 años de servicio, por lo que se puede catalogar como estable, conformista y renuente al cambio; los empleados se identifican con la institución, así como con el trabajo que realizan; los trabajadores tienen una buena imagen de su jefe inmediato, en quien confían, lo consideran capaz y eficiente en la gestión que realiza; en las relaciones de trabajo entre compañeros existe poca colaboración y hay una ausencia de ayuda mutua; regularmente la armonía se manifiesta, únicamente, a nivel de la unidad donde laboran.

4. El INSIVUMEH implementará una política institucional de reconocimiento al personal, la cual estimule y motive al trabajador a desarrollar una mejor gestión y desarrolle una mística de servicio y trabajo en equipo, esto se logrará por medio de evaluaciones de desempeño periódicas, comunicación constante y flexible entre jefes y subalternos, capacitación de acuerdo a las necesidades, entre otras.
5. Para favorecer las relaciones interpersonales se promoverá el trabajo en equipo, estimulando la participación en grupos de trabajo auto motivados y auto dirigidos, los cuales traigan consigo la mejora en el desempeño laboral. La relación del jefe con sus subalternos, así como la que existe en compañeros de trabajo por unidad o departamento, puede utilizarse para mejorar los canales de comunicación e información, tanto formal como informal.
6. El INSIVUMEH debe implementar una unidad responsable de diagnosticar, analizar, planificar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y retroalimentar capacitación de forma sistemática e institucionalizada para aquellos empleados que manejen datos, lo que permitirá la mejora continua de los procesos y servicios que presta, así como el fortalecimiento de su imagen en la comunidad.
7. A todo nivel se debe promover, estimular e institucionalizar los valores compartidos por el INSIVUMEH y sus trabajadores. La Dirección General debe desarrollar una cultura organizacional, donde la mística y la excelencia en el servicio sean los indicadores que reflejen la imagen de la institución a nivel nacional.



8. La Dirección General implementará un programa de información y desarrollo de valores para generar una expectativa de cambio que induzca a la mejora continua, creando o fortaleciendo las condiciones necesarias que permitan la promoción y desarrollo de equipos de alto desempeño, es decir, grupos donde sus integrantes complementan sus conocimientos y habilidades, con un enfoque de trabajo en equipo y de responsabilidad mutua, comprometidos con un propósito común y metas de desempeño, alineados a las estrategias de la institución y necesidades de sus clientes internos y externos.



## RECOMENDACIONES

1. El INSIVUMEH debe aprovechar en forma positiva la identificación que tiene el trabajador con la institución, para introducir programas de mejora continua en todos los servicios que presta.
2. Desarrollar e implementar la carrera laboral, incluyendo las normas de promoción del personal, calificando aspectos académicos, de capacidad, experiencia y actitud del trabajador.
3. El departamento Administrativo-Financiero, a través de la Unidad de Recursos Humanos, debe mejorar la política y la gestión de evaluación del desempeño. Además, debe implementar la unidad de capacitación para el crecimiento institucional del personal, promoviendo capacitaciones tanto a nivel operativo como gerencial, ya sea a nivel local o en el extranjero por medio de la cooperación internacional.
4. Así, también, debe desarrollarse, en forma institucionalizada, la promoción de la visión y la misión de la institución.
5. Los jefes deben otorgarle a sus trabajadores un grado mayor de confianza que les permita tomar decisiones sobre las labores que realiza, empoderamiento.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Ken; **Empowerment, tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**; 1ª Edición; Colombia, Editorial Norma S.A., 1996.
2. Belanger, Laurent; **Los Aspectos Humanos de la Organización**; 2ª Edición; México, Editorial Limusa, 1980.
3. González, Martín & Olivares, Socorro; **Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano**; 1ª Edición; México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1999.
4. Lima Quiñónez, Jorge Mario; **Clima Organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la Dirección de Servicio al Cliente en la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala. Tesis Psicología**. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2005.
5. Ponce F., Ramiro; "Cultura Organizacional y Calidad Total"; **Revista Gerencia**; Guatemala, marzo 2000.
6. Robbins, Stephen; **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**; 8ª Edición; México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1999.



## ANEXOS

### Encuesta acerca del clima organizacional

# Clima Organizacional

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con su trabajo, lea cada una detenidamente, escoja una de las respuestas posibles, la que mejor exprese su opinión y márkela rellenando todo el cuadro que se le presenta. Realice marcas fuertes y en caso que desee cambiar su respuesta, borre completamente. No es necesario que escriba su nombre ni su departamento. Gracias por su colaboración.

#### I parte

#### Datos Generales del Entrevistado

1. Edad  
 18-29 años     30-39 años     40-49 años     50 en adelante
2. Sexo  
 Masculino     Femenino
3. Escolaridad  
 Ninguna     Primaria     Secundaria     Universitario
4. Puesto y / o actividad realizada  
 operativo     técnico     profesional     administrativo

#### II parte

#### Identificación

1. Me siento orgulloso de trabajar para el INSIVUMEH  
 SI     NO
2. Estoy comprometido para mejorar la calidad del servicio que presto  
 SI     NO

3. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo

SI                       NO

4. Todos los servicios que presta la institución son de alta calidad

SI                       NO

5. Es agradable trabajar en esta institución

SI                       NO

### **Conocimiento**

6. Conozco la misión y la visión de la institución

SI                       NO

7. Conozco a las autoridades superiores de la institución

SI                       NO

8. Conozco los valores que guían el rumbo de la institución

SI                       NO

9. Existe una buena comunicación entre la institución y los trabajadores

SI                       NO

10. En la institución existen los medios para mantenerse informado de lo que sucede.

SI                       NO

### **Condiciones laborales**

11. Me proporcionan los materiales y el equipo necesario para realizar mi trabajo

SI                       NO

12. Cuento con las condiciones físicas adecuadas, en cuanto a iluminación y ventilación, para cumplir eficientemente mi trabajo

SI                       NO



13. La institución cuenta con suficientes insumos para cubrir cualquier eventualidad

SI                       NO

14. Estoy satisfecho con el mantenimiento y limpieza de las instalaciones

SI                       NO

15. Se le brinda mantenimiento preventivo al mobiliario, equipo e instalaciones en general

SI                       NO

#### **Relación con las autoridades**

16. Mi jefe me brinda el tiempo necesario para hacerme comprender las actividades y tareas que debo realizar. Le importo como persona.

SI                       NO

17. Confío plenamente en mi jefe.

SI                       NO

18. Mi jefe me estimula para que comparta mis ideas, opiniones o sugerencias, me escucha.

SI                       NO

19. Los jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo.

SI                       NO

20. Tengo libertad para tomar decisiones en cuanto a cuestiones de trabajo.

SI                       NO

#### **Relación con los compañeros de trabajo**

21. Brindo mi apoyo inmediato cuando así se requiere.

SI                       NO

22. Mis compañeros confían en mí y en el trabajo que desempeño.

SI                       NO

23. Confío en mis compañeros de trabajo.

SI                       NO

24. En la institución se fomenta el trabajo en equipo.

SI                       NO

25. Existe cooperación y confianza entre los miembros de la institución.

SI                       NO

### **Compensaciones y beneficios**

26. La institución reconoce y brinda incentivos al buen desempeño de los trabajadores.

SI                       NO

27. La institución reconoce la importancia del trabajo que desempeño.

SI                       NO

28. Estoy satisfecho con el salario que tengo asignado.

SI                       NO

29. La institución promueve actividades culturales, recreativas y / o deportivas para sus trabajadores.

SI                       NO

30. Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.

SI                       NO

### **Superación y desarrollo**

31. Mi trabajo me permite estudiar y superarme.

SI                       NO

32. Se promueven los ascensos y / o promociones basados en el desempeño.

SI                       NO

33. Mi jefe estimula mi desarrollo y superación.

SI                       NO

34. La institución me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.

SI                       NO

35. Tengo la oportunidad de dedicarme a lo que sé y me gusta hacer.

SI                       NO

### **III parte**

#### **Valores compartidos**

Escriba los 5 valores que con mayor frecuencia comparten los trabajadores de INSIVUMEH, los cuales considera que debe poseer cualquier persona, pero en forma particular quienes trabajan para esta institución. La escala indica que el No. 1 es el más importante.

1.
2.
3.
4.
5.

*¡Muchas Gracias!*