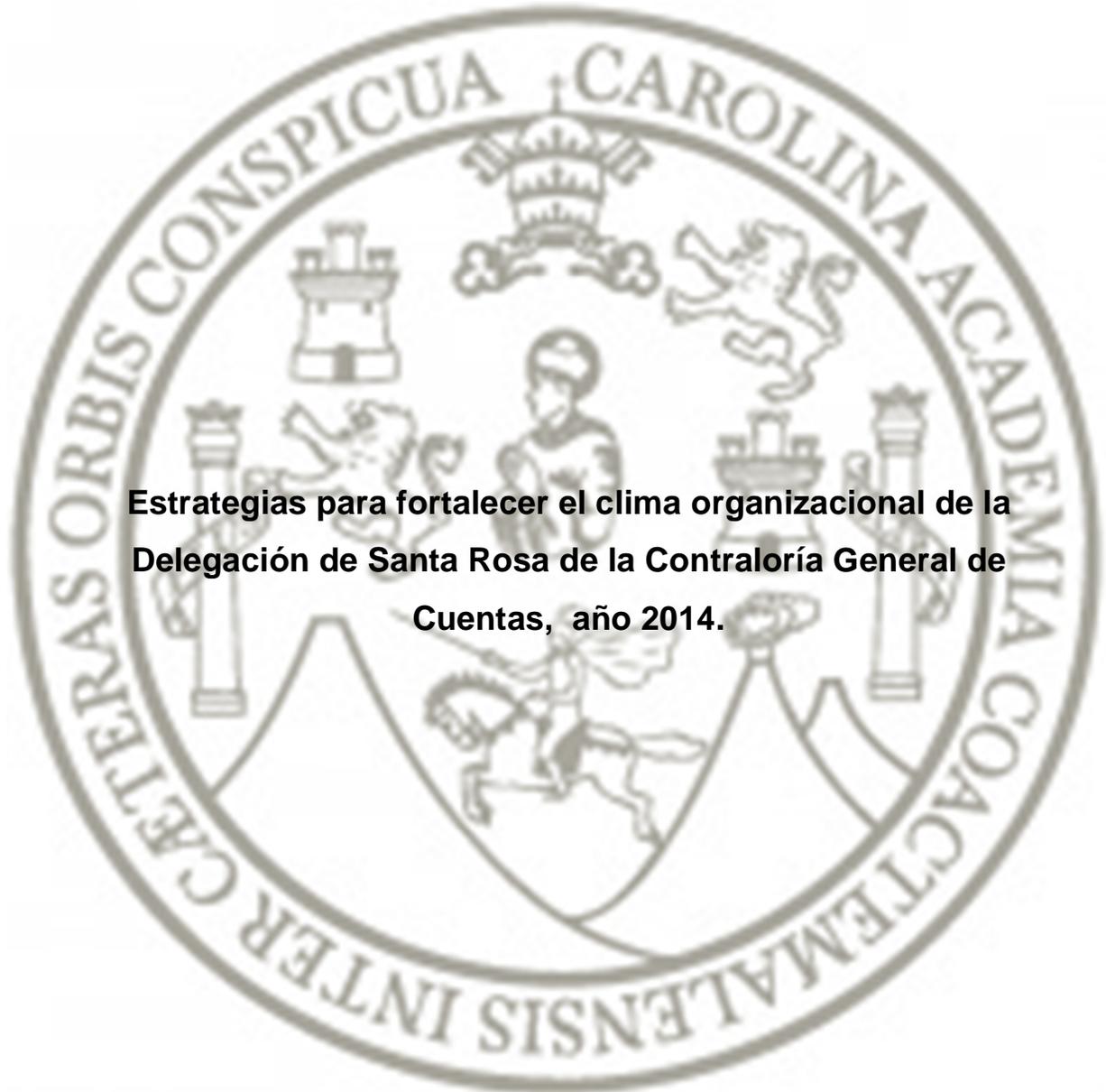


Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa, CUNSARO
Licenciatura en Administración de Empresas



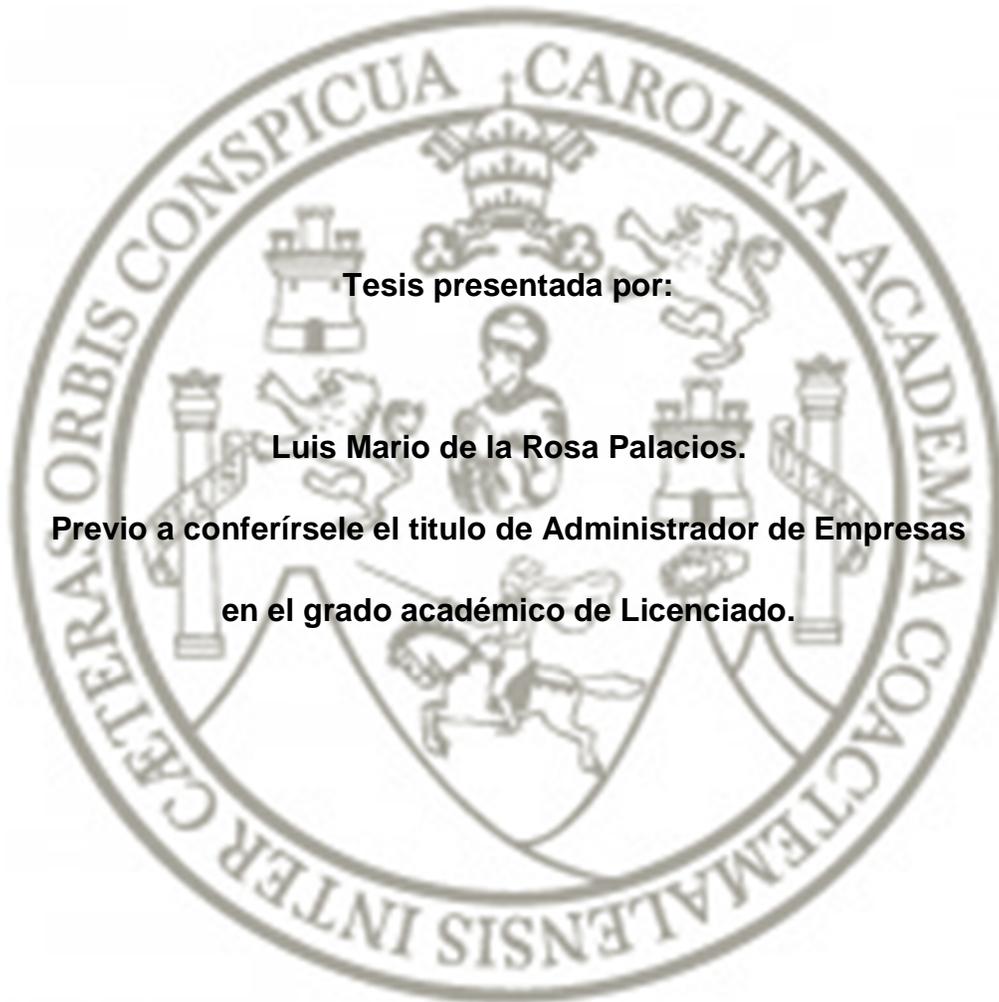
**Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la
Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de
Cuentas, año 2014.**

Luis Mario de la Rosa Palacios.

Guatemala, octubre de 2014.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa, CUNSARO
Licenciatura en Administración de Empresas

**Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la
Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de
Cuentas, año 2014.**



Guatemala, octubre de 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Licenciatura en Administración de Empresas**

CONSEJO DIRECTIVO CUNSARO

Director y Presidente del Consejo Directivo

M.A. Balter Armando Aguilar Pichillá

Secretario del Consejo Directivo

M. A. Félix Tomás Gómez Figueroa

**Decano Facultad de Humanidades, representante por el Consejo Superior
Universitario**

M. Sc. Walter Ramiro Mazariegos Biolis

Representantes de Docentes por el Consejo Superior Universitario

Lic. Federico Borrayo

Representantes Estudiantiles por el Consejo Superior Universitario

Sr. Jorge Mario García

Sr. Mynor Alfonso de la Rosa Palacios

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Licenciatura en Administración de Empresas**

Autoridades

Director

M. A. Balter Armando Aguilar Pichillá
Director y Presidente del Consejo Directivo

Coordinadora Académica

Licda. Herminia del Pilar Sagastume Miranda

Coordinador de Exámenes de Graduación y Secretario del Consejo Directivo

M. A. Félix Tomás Gómez Figueroa

Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Carlos Humberto Ordóñez Choc

Coordinador Unidad de Tesis

Ing. Byron José Hernández Bolaños

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Licenciatura en Administración de Empresas

Coordinación Académica

Coordinadora Académica CUNSARO-USAC.	Licda. Herminia del Pilar Sagastume Miranda
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Cuilapa.	Lic. Carlos Humberto Ordóñez Choc
Coordinador de la carrera de Turismo	Lic. Ma. Félix Tomas Gómez Figueroa
Coordinador de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario Cuilapa.	Lic. Ma. José Obdulio Blanco Mejía
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Chiquimulilla.	Lic. Elmer Amílcar Carrillo Chávez
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Chiquimulilla.	Lic. Juan Alberto Martínez Pérez
Coordinador de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario Chiquimulilla.	Lic. Manuel Orlando Bolaños Gudiel
Coordinador de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Cuilapa.	Licda. Thelma Araceli Palacios de De la Rosa.
Coordinadora de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Taxisco	Licda. Adelina Arenas Castellanos
Coordinador de la carrera Agronomía Nueva Santa Rosa.	Ing. Jorge Luis Roldán Castillo.

Padrinos de Graduación:

Licda. M.A. Thelma Araceli Palacios Revolorio de De la Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala
Colegiado No.6296

Lic. M.A. Luis Alfonso De la Rosa Reyes
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Colegiado No. 12310





USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Centro Universitario de Santa Rosa
Coordinación Examen de Graduación**

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA -CUNSARO-
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Cuilapa, 09 de
Octubre de dos mil catorce**

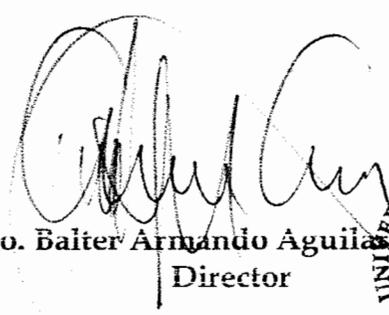
Orden de Impresión 15/2014

Con vista en los dictámenes favorables que anteceden y a solicitud de la Coordinación de Exámenes de Graduación, de conformidad con el artículo 17 del Normativo para el desarrollo de exámenes públicos de graduación de las carreras de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Turismo y Administración de Empresas del Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSARO- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se autoriza la impresión del trabajo de tesis del estudiante **Luis Mario de la Rosa Palacios**, titulado "Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014"; de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Sección Cuilapa.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

~~M.A. Félix Tomás Gómez Figueroa~~
Coordinación de Exámenes de Graduación




Miro. Balter Armando Aguilar
Director





USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Centro Universitario de Santa Rosa
Coordinación de Exámenes de Graduación**

Cuilapa, Santa Rosa, 09 de octubre, 2014

Ref.: CEG-CUNSARO-77-2014

MA. Balter Armando Aguilar Pichillá
Director
CUNSARO
Presente

Estimado Ma. Aguilar:

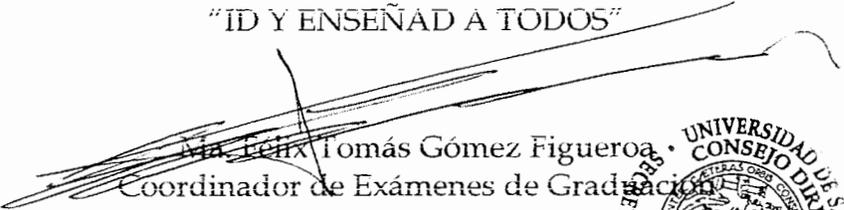
Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le deseo éxitos en sus actividades diarias.

La Coordinación de Exámenes de Graduación, con fundamento en el normativo vigente atentamente me permito emitir dictamen favorable del trabajo de tesis titulado **"Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014"** Desarrollado por el estudiante **Luis Mario de la Rosa Palacios**, quien se identifica con carné no. 200944303 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ma. Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador de Exámenes de Graduación
Secretario del Consejo Directivo
CUNSARO



C.c.: Estudiante
Archivo



Cuilapa, Santa Rosa, 8 de octubre de 2014.

Lic. M.A. Félix Tomas Gómez Figueroa
Coordinador de Exámenes Generales de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa
Presente

Respetado Lic. M.A. Gómez Figueroa

De manera atenta y respetuosa me dirijo a usted para comunicarle que realice la revisión de diseño y estilo de la tesis: **“Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014”** del estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, **Luis Mario de la Rosa Palacios**, quien se identifica con el Carné No. **200944303**, procedí a realizar la revisión de diseño y estilo, para lo cual fui nombrado con **oficio Ref.: CEG-CUNSARO-69-2014, de fecha 06 de octubre de 2014.**

Con base a los descrito en el artículo 18 que expresa el normativo para el desarrollo de los exámenes públicos de graduación de las carreras de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Turismo y Administración de Empresas y después que el estudiante **Luis Mario de la Rosa Palacios**, realizará las correcciones pertinentes al trabajo de Tesis titulado: **“Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014”**, por lo cual se emite dictamen favorable, en calidad de revisor de diseño y estilo, para que este trabajo pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

“Id y enseñad a todos”


Ing. M.A. **Renato Nieves Antillón**
Ingeniero Agrónomo
Colegiado No. 2197

cc. Archivo

Lic. M.A José Obdulio Blanco Mejía
ABOGADO Y NOTARIO

Cuilapa, Santa Rosa, 6 de octubre del 2014

Lic. M.A Félix Gómez Figueroa
Secretario del Consejo Directivo del CUNSARO
Coordinador de Exámenes de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa

Respetable Lic. M.A Gómez Figueroa:

De manera atenta y respetuosa me dirijo a usted para comunicarle que realice la revisión de la tesis: **"Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014"** del estudiante de la Carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas, **Luis Mario de la Rosa Palacios**, quien se identifica con el Carné No. **200944303**, procedí a realizar la revisión, fundamentado en el **Oficio Ref. CEG-CUNSARO-67-2014**, de fecha 02 de octubre del 2014, faccionado por su persona.

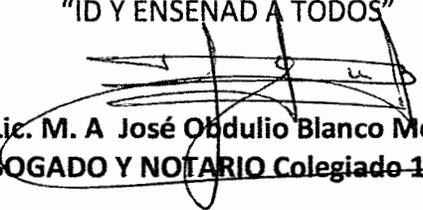
Durante el desarrollo del trabajo se hizo un arduo esfuerzo para darle un enfoque con elementos de convicción sobre el tema, se le recomendó al ponente realizarle algunos cambios y modificaciones, mismas que fueron atendidas, con lo que se robusteció el trabajo original.

El informe de tesis refleja la labor desarrollada por su autor durante el proceso de investigación, con las sugerencias vertidas y las orientaciones que en su oportunidad fueron tomadas en cuenta, después de un proceso de revisión, por lo que considero que el presente trabajo llena los requisitos preestablecidos en el artículo 13 del normativo vigente.

Por tal motivo procedo a emitir **DICTAMEN FAVORABLE DE TESIS**, en calidad de **REVISOR**, y agradezco al Centro Universitario de Santa Rosa, CUNSARO, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por la confianza depositada en mí para ser revisor de la presente tesis.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. M. A José Obdulio Blanco Mejía
ABOGADO Y NOTARIO Colegiado 11966

José Obdulio Blanco Mejía
ABOGADO Y NOTARIO



Ref.Cunsaro-CAE-033-2014
Cuilapa Santa Rosa, 2 de octubre 2014

Licenciado

Felix Tomás Gómez Figueroa

Coordinador de Exámenes Generales de Graduación

Centro Universitario de Santa Rosa

Presente

Respetado Gómez Figueroa:

Según oficio Ref. CEG-CUNSARO-14-2014, de fecha 25 de julio de 2014, fui nombrado Asesor de Tesis del estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, Luis Mario de la Rosa Palacios, carné 200944303; con el tema "Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014", por este medio hago de su conocimiento que he procedido a asesorar el trabajo realizado por el estudiante Luis Mario de la Rosa Palacios.

Con base a lo descrito en el artículo 12, inciso e, y habiendo llenado los requisitos que expresa el artículo 16 del normativo vigente, y después que el estudiante Luis Mario de la Rosa Palacios, realizará las correcciones pertinentes al trabajo de Tesis titulado: "Estrategias para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, año 2014", por lo cual **se emite dictamen favorable para que este trabajo puede continuar con el trámite correspondiente.**

Atentamente.

"Id y enseñad a todos"


Lic. Carlos Humberto Ordoñez Choc
Coordinador de Carrera
Administración de Empresas



CC. Archivo



Aldea Los Esclavos, Colonia las Monjas, Cuilapa, Santa Rosa, 25 de julio de 2014

Licenciado
Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador Exámenes de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala
Cunsaro.
Presente.

Estimado Licenciado Gómez:

En atención al documento Ref.: CEG-CUNSARO-11-2014, de fecha 22 de julio del año dos mil catorce, me permito indicar que revisé el Plan de Investigación del estudiante **Luis Mario de la Rosa Palacios**, carné número 20044303 para la elaboración de su Trabajo de Graduación Titulado ***“Estrategias para fortalecer el clima organizacional en la Delegación de la Contraloría General de Cuentas de Cuilapa, Santa Rosa, Año 2013-2014”***

En vista del trabajo realizado, informo que el Diseño de la Investigación cumple con los requerimientos teórico-metodológicos, y variables correspondientes, así mismo se recabó la evidencia documental pertinente de acuerdo a la problemática planteada.

Por lo anterior, reitero que el plan de estudio de tesis del estudiante Luis Mario de la Rosa Palacios, cumple con los requisitos regulados en el Normativo vigente, para la realización del Trabajo de Graduación correspondiente.

Al agradecer la atención prestada a la presente, aprovecho para suscribirme, deferentemente.



Ing. Byron José Hernández Bolaños
Encargado de Tesis.
CUNSARO

Acto que dedico:

A Dios: por estar a mi lado desde mi formación en el vientre de mi madre y darme salud, sabiduría y fuerza para alcanzar una de mis metas.

A mis padres: a quienes les debo su esfuerzo y entrega en cada noche de desvelo, para formarme con valores y principios, los cuales son la base para mi superación personal y profesional.

A mi esposa: por su apoyo y compañía incondicional, compartiendo noches de sacrificio las cuales darán sus frutos para compartirlos.

A mi hijo: Como una de las mayores fuentes de inspiración, marcando con ejemplo el deseo de superación profesional.

A mis hermanos: por darme la oportunidad de servir de ejemplo como hermano mayor, para que se esfuercen y puedan culminar con deseo y entusiasmo su carrera universitaria.

A mis abuelos: por todos sus consejos y muestras de cariño que en vida pude tener y que llevo en lo más profundo de mi corazón.

A mis abuelitas: por traer al mundo a dos de los pilares más valiosos en mi vida, por ese amor que me han demostrado desde niño.

A mis amigos y compañeros de trabajo: por formar parte de mi crecimiento personal y laboral contribuyendo con su tiempo y conocimiento con mi proyecto de investigación.

A CUN SARO/USAC: por darme la oportunidad de formarme como un profesional de calidad, para servir a nuestra querida Guatemala.

A mis profesores: por compartir sus conocimientos, por esa entrega y dedicación desde el inicio de la carrera hasta su culminación.

Índice

Contenido	Pág.
Introducción	i
Resumen general	iii
Capítulo 1 Marco conceptual	1
1.1 Título del tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Problematización	3
1.3 Justificación	3
1.4 Antecedentes	5
1.5 Atribuciones de la Contraloría General de Cuentas	6
1.6 Fundamento filosófico de la Contraloría General de Cuentas	9
a) Misión	9
b) Visión	9
c) Políticas	9
1.7 Objetivos	9
1.8 Estructura organizacional de puestos de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas	11
1.9 Delimitación del objeto de estudio del problema	11
a) Delimitación teórica	12
b) Delimitación temporal	12
c) Delimitación espacial	12
d) Delimitación geográfica	12
e) Delimitación institucional	12
2. Manual de organización	12
2.1 Jefe de Delegación	12
2.2 Subjefe de Delegación	13
2.3 Técnico I	13
2.4 Técnico II	13

2.5 Técnico III	14
2.6 Técnico IV	14
2.7 Guardianía y conserjería	14
Capítulo 2 Marco Teórico	15
2.1 Administración	16
2.1.1 Definición y su importancia	16
2.1.2 Funciones de la administración	20
a) Planeación	20
b) Organización	21
c) Integración	21
d) Dirección	21
e) Control	21
2.1.3 Características de la administración	22
a) Universalidad	22
b) Especificidad	22
c) Unidad temporal	22
d) Unidad jerárquica	23
2.2 Administración pública	23
2.3 Clima organizacional	23
2.3.1 Tipos de clima organizacional de Likert	25
2.4 Teorías en el estudio del clima organizacional	26
2.4.1 Teorías de la administración	26
2.5 Estrategias administrativas en el clima organizacional	29
2.5.1 Solución de conflictos	30
2.5.2 Estrategia de motivación	30
2.5.3 Vivencia de los valores	31
2.5.4 Negociación a través del método de la mediación	32
2.5.5 Arbitraje	33
Capítulo 3 Marco Metodológico	34
3.1 Objetivos	35
a) Objetivos generales	35

b) Objetivos específicos	35
3.2 Hipótesis	36
3.3 Variables	36
a) Independiente	36
b) Dependiente	36
3.4 Definición operacional de las variables	36
3.5 Unidades de análisis (institucionales e individuales)	37
3.6 Muestra	37
3.7 Metodología	38
Capítulo 4 Presentación, análisis e interpretación de resultados	39
4.1 Cuadros, graficas y análisis	40
5. Conclusiones	68
6. Recomendaciones	70
7. Bibliografía	72
7.1 E-grafía	73
8. Anexos	74
Anexo 1 Cronograma de actividades	
Anexo 2 Instrumentos de investigación	

Propuesta

Glosario.

Índice de cuadros y gráficas

Cuadro No. 1

Historia de la Contraloría General de Cuentas 5

Cuadro No. 2

Tipos de clima organizacional de Likert 25

Cuadro No. 3

Teorías de la administración 27

Cuadro No. 4

Definición operacional de las variables 36

Cuadro No. 5

Frecuencia de visita a la Delegación de Santa Rosa de la CGC 40

Gráfica No. 1

Cuadro No. 6

Valores apreciados en la Delegación de Santa Rosa de la CGC 41

Gráfica No. 2

Cuadro No. 7

Actitudes positivas observadas en el servicio que presta la Delegación de Santa Rosa de la CGC 42

Gráfica No. 3

Cuadro No. 8

Actitudes negativas observadas en el servicio que presta la Delegación de Santa Rosa de la CGC 43

Gráfica No. 4

Cuadro No. 9

Como ha observado el ambiente o clima laboral en la Delegación de Santa Rosa de la CGC 44

Gráfica No. 5

Cuadro No. 10

Ha percibido en alguna oportunidad la presencia de un conflicto laboral 45

Gráfica No. 6

Cuadro No. 11

Considera que la presencia de un conflicto laboral afecta su atención en el servicio que presta a los usuarios 46

Gráfica No. 7

Cuadro No. 12

Ha recibido inducción sobre las funciones que debe desempeñar 47

Gráfica No. 8

Cuadro No. 13

Desarrolla usted con agrado otras funciones aunque no sean de su competencia 48

Gráfica No. 9

Cuadro No. 14

Promueve y permite su jefe inmediato la práctica del trabajo colaborativo 49

Gráfica No. 10

Cuadro No. 15

Cuando se tiene que corregir algún tipo de error el jefe lo hace a solas 50

Gráfica No. 11

Cuadro No. 16

Ha observado algún conflicto laboral en la institución 51

Gráfica No. 12

Cuadro No. 17

Practica en el cumplimiento de sus funciones raciocinio y concentración 52

Gráfica No. 13

Cuadro No. 18

Considera que tiene participación en la toma de decisiones 53

Gráfica No. 14

Cuadro No. 19

Considera que tiene recargo de trabajo 54

Gráfica No. 15

Cuadro No. 20

Considera que su estado de ánimo ha influido en alguna oportunidad en mala atención al público 55

Gráfica No. 16

Cuadro No. 21

Siente gran satisfacción en brindar atención de calidad al cliente 56

Gráfica No. 17

Cuadro No. 22

Recibe capacitación en el tema de conflictos laborales 57

Gráfica No. 18

Cuadro No. 23

Ha recibido alguna vez un premio, como estímulo a su buen trabajo 58

Gráfica No. 19

Cuadro No. 24

Ha gozado de un ascenso 59

Gráfica No. 20

Cuadro No. 25

Ha disfrutado de un aumento salarial 60

Gráfica No. 21

Cuadro No. 26

Organizan y participan con frecuencia en actividades de convivencia 61

Gráfica No. 22

Cuadro No. 27

Considera que las preferencias, recargo de trabajo, mala comunicación e incumplimiento de parte del jefe inmediato ha provocado en alguna oportunidad conflictos laborales. 62

Gráfica No. 23

Cuadro No. 28

Muestra el jefe inmediato interés en resolver conflictos laborales 63

Gráfica No. 24

Cuadro No. 29

Presentación y análisis obtenidos en la aplicación del instrumento a la jefe de Delegación de Santa Rosa de la CGC 64

Introducción

La Delegación de la Contraloría General de Cuentas de Santa Rosa es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los Organismos del Estado, en los municipios, de las entidades descentralizadas y autónomas, así como cualquier persona que reciba fondos del Estado o colectas públicas. Sus oficinas se encuentran ubicadas en Cuilapa, departamento de Santa Rosa. Es una institución al servicio de la sociedad, surge como resultado de la política de descentralización, con el firme propósito de realizar la función fiscalizadora en forma externa de los recursos públicos, fortaleciendo la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado.

La Delegación de Santa Rosa, es una institución de importancia y el talento humano, constituye valioso recurso para hacer realidad los objetivos que su visión y misión establece. La investigación pretende determinar ¿Cuáles son las estrategias de carácter administrativo necesarias para fortalecer el clima organizacional de la Contraloría General de Cuentas, Delegación Santa Rosa? Para lograr el éxito en la determinación de las estrategias, es necesario efectuar un estudio interno, que permita conocer los factores que impiden lograr un clima organizacional que refleje la satisfacción y el buen deseo de servicio en el ambiente laboral.

El proceso de investigación se desarrolló mediante la aplicación del método científico, el cual se orientó con la debida planificación y consideración de los marcos correspondientes. El marco conceptual contempla el título del tema a investigar, el planteamiento del problema, la problematización, justificación, antecedentes, atribuciones, fundamento filosófico de la Contraloría General de Cuentas y la delimitación del objeto de estudio.

En el marco teórico se incluye la definición y la importancia de la administración, sus funciones, características y conceptos. Se tomaron en cuenta temáticas relacionadas con la administración pública, clima organizacional y sus teorías; solución de conflictos y estrategias; cada una se vincula con el objeto de investigación. Seguidamente el marco metodológico en el cual se definen los objetivos que se pretenden alcanzar, la elaboración de hipótesis con sus respectivas variables, describe el tipo de investigación que se utilizó y la aplicación de los instrumentos que sirvieron para recabar la información. En el capítulo cuatro se encuentra la presentación e interpretación de los resultados con sus respectivas gráficas y por último, la propuesta que incluye las estrategias y soluciones para mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas. En el cronograma se indica el tiempo que fue requerido en cada una de las fases de desarrollo de los marcos. Participaron en el estudio todos los colaboradores de la delegación, incluyendo el jefe de la Delegación.

Se aplicó el método descriptivo, la técnica básica para efectuar el trabajo de campo y recabar la información fue la encuesta. Finalmente se llevó a cabo la tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

En el marco propositivo se presenta una propuesta que contiene las principales estrategias que se pueden aplicar para mejorar el clima organizacional, con ello, concientizar y motivar al personal de la Delegación a participar activamente en el excelente desempeño de sus funciones en un ambiente agradable.

Resumen general

El presente trabajo de tesis se desarrolló en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, al considerar la relevancia del papel que desempeña la referida institución en el país de Guatemala, como órgano rector de control gubernamental cuya misión está encaminada a ser el ente fiscalizador de los recursos públicos, fortalecer la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado, lo que lleva a concretizar la visión de ser reconocida por el fiel cumplimiento de sus funciones constitucionales desarrollándolas con honestidad y transparencia.

Es importante resaltar el contenido de las políticas de esta organización fiscalizadora, sumado a la transparencia, persigue el desarrollo institucional, la práctica de la auditoría social y participación ciudadana. Contemplar los objetivos resulta relevante, puesto que establece dentro de ellos: a) Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado. b) Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos, sistemas operativos y de control. Página de referencia www.contraloria.gob.gt

En el marco de tan importante fundamento filosófico, el rol que desempeña el talento humano, es esencial para lograr los objetivos institucionales debido a ello se desarrolló el trabajo de tesis titulado: “Estrategias para fortalecer el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas”. El estudio se efectuó mediante la aplicación de una serie de herramientas de investigación, su objetivo principal fue determinar, ¿Cuáles son las estrategias de carácter administrativo necesarias para fortalecer el clima organizacional en la mencionada institución?

La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas. Se aplicaron técnicas de investigación bibliográfica para conformar el marco teórico, en el cual se abordaron los temas relacionados con la ciencia de la administración, sus funciones, características; antecedentes de la organización base de estudio; clima organizacional y sus tipos; teorías del comportamiento organizacional y estrategias efectivas del clima organizacional.

En el trabajo de campo se aplicó una encuesta dirigida a cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo de la institución, luego se procedió a efectuar el análisis e interpretación de resultados, los cuales permitieron redactar las conclusiones y recomendaciones pertinentes; en las cuales se establece que dentro de tan importante equipo de trabajo en mas de alguna oportunidad se han enfrentado conflictos de índole laboral, sin embargo hacen el esfuerzo de brindar un buen servicio y que las actitudes negativas que se puedan manifestar en determinado momento en algunos colaboradores no proyecte mala imagen a los usuarios.

Se logró establecer que la falta de capacitación específicamente sobre el tema de estrategias que mejoren el clima laboral y las relaciones interpersonales del equipo de trabajo es una debilidad. Como parte del marco propositivo se sugiere desarrollar programas de capacitación relacionados con el clima organizacional y temáticas entre las que se sugieren: estrategias administrativas en el clima organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales. Sobre las estrategias que deberán implementarse para lograr satisfacer las exigencias de las personas que acuden a requerir los servicios en tan importante institución y que coadyuven a concretizar la misión y visión institucional, así mismo hacer realidad el objetivo que plantea la institución en el inciso e) Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Título del tema

Estrategias para fortalecer el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, periodo 2014.

1.2 Planteamiento del problema

El entusiasmo, amabilidad, buena voluntad y optimismo, aunado a una gran lista de actitudes que el ser humano como colaborador en una institución pública o empresa privada pueda manifestar es fundamental ya que a través de ellas logrará mostrar una imagen positiva y brindar satisfactoriamente un excelente servicio; sin embargo, cuando no se tienen claros los objetivos, misión y visión institucional, el trabajo se convierte en una rutina, que provoca desgaste físico y emocional; originan conflictos entre el grupo de trabajo y deja de ser un equipo eficiente. La Contraloría es una institución de fiscalización, las funciones son desarrolladas por un grupo de personas profesionales con niveles de estudio de diversificado y universitario, aunque la cantidad del personal no es numeroso, no escapa a vivir conflictos, lo que es una debilidad en el clima organizacional. Situaciones problemáticas de esta índole limitan el nivel de desempeño y perjudican la imagen que puedan proyectar al usuario. A diferencia de las oficinas Centrales la Delegación no cuenta con programas constantes de capacitación motivacionales, que permitan fortalecer esta área tan importante.

Es por ello que surge el interés de efectuar la investigación sobre las estrategias de tipo administrativo, que coadyuven a mejorar las relaciones laborales en la Delegación de Santa Rosa y brindarles mayor motivación a los colaboradores.

1.2.1 Problematización:

¿Cuáles son las estrategias de carácter administrativo que se pueden aplicar para fortalecer el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

1.3 Justificación:

La Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, es una institución que presta innumerables servicios a toda la comunidad del departamento, registro de títulos, venta de talonarios a las diferentes instituciones del Estado del departamento, registro y habilitación de libros de actas, caja, inventarios, control de asistencia, bitácoras de obras municipales, control de suministros, control de combustible, rendición de cuentas en el manejo de fondos y bienes del Estado, rendición de cuentas de los ingresos y egresos de las instituciones autónomas como las municipalidades, gobernación departamental y el consejo de desarrollo, habilitación y autorización de tarjetas kardex, viáticos, requisiciones, recepción de declaración jurada patrimonial, cuenta corriente del uso de las formas oficiales que utilizan para sus ingresos los comités, consejos comunitarios de desarrollo y todas las instituciones, recepción de contratos, manejo de fondo de caja chica, autorización de impresión de formas oficiales para municipalidades y otras instituciones, cumpliendo con su objetivo de ser el máximo ente fiscalizador del manejo óptimo de los recursos del Estado. Estas responsabilidades recaen en un grupo de personas que gozan de la confianza de la institución, como de todas las personas que acuden por algún trámite, debido a lo expuesto anteriormente, la atención y el buen servicio debe efectuarse en un ambiente de dinamismo, caracterizado por la práctica de actitudes positivas que reflejen el deseo de hacer las cosas por vocación al servicio, no simplemente por devengar un salario.

En toda organización el talento humano constituye uno de los más valiosos recursos, gracias a su desempeño se pueden hacer realidad los propósitos de toda empresa o institución. Ante tal importancia necesita desarrollar sus funciones en un clima organizacional agradable, sin embargo, debido a una serie de factores, en muchas oportunidades el clima institucional se ve afectado por situaciones negativas que afectan directamente el desempeño de la organización.

Una de las grandes competencias que debe desarrollar tanto el empleador como el empleado, es manejar la inteligencia emocional y social con el objetivo de brindar servicio de calidad y obtener mediante ello la satisfacción al cliente, este propósito se hará realidad si se logra llevar a la práctica estrategias que tienda a fortalecer el clima organizacional, ante estos condicionantes, se efectuará el presente estudio que pretende determinar ¿Cuáles son las estrategias de carácter administrativo que se pueden aplicar para fortalecer el clima organizacional de la Contraloría General de Cuentas de la Delegación de Santa Rosa? con ello hacer efectiva la misión y visión de la institución. La importancia del presente estudio radica en determinar la serie de factores que crean conflictos internos y que traen como consecuencia desgaste a la institución, provocan un clima organizacional desagradable e impiden concretizar los postulados de la misión y visión institucional. Aunado a lo anterior se presenta una propuesta que contiene las estrategias de tipo administrativo que pueden implementarse para mejorar las relaciones interpersonales y generar un clima organizacional adecuado que tienda a satisfacer exitosamente la demanda de servicio.

1.4 Antecedentes:

La historia de la Contraloría General de Cuentas se remonta al segundo viaje de Cristóbal Colón, cuando los Reyes Católicos nombraron a un funcionario para supervisar el manejo del presupuesto destinado a la expedición.

En la siguiente tabla se presentan a continuación en forma resumida los principales acontecimientos relacionados con la creación de la tan importante institución del Estado de Guatemala.

Cuadro No. 1

Fecha	Acontecimiento	Fundamento	Función
14 de agosto 1605	Contaduría mayor de México	Ley 82 del Reino de Guatemala	Ente fiscalizador
14 de junio 1769	Se crea el empleo Del Contador Provincial	Decreto del Rey Juan Carlos IV	
1810	España crea el Tribunal de Contaduría General		Examinar cuentas de todos.
1822	Supresión de la Contaduría Mayor de Guatemala	Anexión a México	Se pasa a rendir cuentas a México
24 de noviembre 1824	Creación de la Contaduría Mayor de Cuentas	Ley No. 1 de la Asamblea Nac. Constituyente	Exigir, calificar, y custodiar las escrituras de los negocios de la Hacienda Federal, Finanzas y acaudalados. Aprobar los gastos mayores del gobierno.
24 de junio 1881	Creación de la Dirección General de Cuentas	Decreto Gubernativo 261, Artículo 712 Código Fiscal de la Rep.	Ejercer inspección sobre todas las oficinas fiscales. Centralizar las cuentas de toda la Hacienda Pública. Registrar las órdenes de pago, nombramientos, contratos
9 de Sep. de 1921	Creación de la Tesorería General de la Federación.	Constituc. Política Federal de C.A.	Contabilidad y fiscalización de ingresos y erogaciones.
11-03-1945	Entra en función el Tribunal y la Contraloría de Cuentas.	Art. 188 de la Const. Política de Guatemala.	Institución autónoma que fiscaliza los ingresos, egresos del Estado, del municipio de la Universidad, de las instituciones públicas y demás organizaciones.

7 de julio de 1948	Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría General de Cuentas, se utilizó por primera vez el título de Contralor.	Decreto del Congreso 515	Nombramiento de Contralor.
1955	Anulación de la autonomía de la Contraloría de Cuentas.	Decreto 220 emitido por Pres. Carlos Castillo A.	-----
21 de Nov. 1956	El Contralor volvió a ser nombrado por el Congreso y se recupera la autonomía.	Decreto 1126 Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas.	----
1985	La Asamblea Nacional Constituyente ratifica las funciones de la CGC.	Art. 232 de la Constitución Política de la Rep.	Institución autónoma que fiscaliza los ingresos, egresos del Estado, del municipio de la Universidad, de las instituciones públicas y demás organizaciones.
1996	Reforma, moderniza la CGC.	Acuerdos de Paz	-----
5 de junio 2002	Reformas	Decreto 31-2002 Ley Orgánica de la CGC.	Órgano rector de control gubernamental, permitiéndole implementar los mecanismos adecuados, para que con la utilización de nuevos criterios técnicos y tecnológicos, pueda garantizar la Transparencia en la utilización del erario público.

2 Fuente: www.contraloria.gob.gt/i_nos_his.php

1.5 Atribuciones de la Contraloría General de Cuentas

Las siguientes funciones se encuentran establecidas en el Art. 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

- a) Ser un órgano rector de control gubernamental

- b) Efectuar exámenes de operaciones y transacciones financieras-administrativas a través de la práctica de auditorías con enfoque integral a los organismos
- c) Normar el control interno institucional y gestión de las unidades de auditoría interna.
- d) Evaluar los resultados de la gestión de los organismos e instituciones y personas a lo que se refiere el artículo 2 de la presente Ley.
- e) Auditar, emitir dictamen y rendir informe de los estados financieros, ejecución y liquidación del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas.
- f) Promover de oficio y ser parte actora de los Juicios de Cuentas en contra de los funcionarios y empleados públicos que no hubieren desvanecido los reparos o cargos formulados por la Contraloría General de Cuentas.
- g) Requerir la autoridad nominadora, la suspensión en forma inmediata del funcionario o empleado público encargado de la custodia, manejo y administración de los valores públicos, cuando se hubieren detectado hechos presuntamente constitutivos de delito.
- h) Nombrar interventores en los asuntos de su competencia, de carácter temporal, en los organismos, instituciones o entidades sujetas a control, cuando se comprueba que se está comprometiendo su estabilidad económica-financiera.
- i) Autorizar los formularios, sean estos impresos o en medios informáticos, destinados a la recepción de fondos y egresos de bienes muebles y suministros.
- j) Examinar la contabilidad de los contratistas de obras públicas y de cualquier persona individual o jurídica que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos.
- k) Autorizar y verificar la correcta utilización de las hojas móviles, libros principales y auxiliares que operen de forma manual, electrónica o por otros medios legalmente autorizados de las entidades sujetas a fiscalización.

- l) Cuando las circunstancias lo demanden y de manera exclusiva, calificar y contratar Contadores Públicos y Auditores independientes, que sean Colegiados Activos en forma individual o como Firmas de Auditorías, para realizar auditorías en los organismos, entidades y personas a que se refiere el artículo 2 de la ley orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- m) Promover la eficiencia profesional de los auditores gubernamentales, a través de un plan de capacitación y actualización continua.
- n) Promover mecanismos de lucha contra la corrupción.
- o) Verificar la veracidad de la información contenida en las declaraciones de probidad presentada por los funcionarios y empleados públicos.
- p) De acuerdo con las características de las entidades sujetas a examen, la Contraloría General de Cuentas podrá contratar especialistas de otras disciplinas profesionales para que participen en las auditorías, debiendo estos emitir un Dictamen Técnico de acuerdo con su especialidad.
- q) Ejercer control de las emisiones de las especies postales, fiscales, de bonos, cupones y otros documentos o títulos de la deuda pública emitidos por el Estado o del municipio, billetes de lotería nacional o cualesquiera otros documentos o valores que determine la ley.
- r) Controlar la incineración o destrucción de cédulas, bonos, cupones y cualesquiera otros documentos o títulos de crédito del Estado o del municipio y demás instituciones sujetas a su fiscalización.
- s) Emitir opinión o dictámenes sobre asuntos de su competencia que le sean requeridos por los Organismos del Estado o entidades sujetas a fiscalización.
- t) Coadyuvar con el Ministerio Público en la investigación de los delitos en contra de la hacienda pública.
- u) Promover un programa de digitalización de documentos y expedientes de las entidades sujetas a fiscalización.
- v) Informar, publicitar, divulgar y educar sobre el contenido de la presente ley.
http://www.contraloria.gob.gt/i_docs/i_ley_cgc.pdf

1.6 Fundamento filosófico de la Contraloría General de Cuentas

Conscientes de la responsabilidad que implica el cumplir con cada una de las atribuciones asignadas a los diferentes colaboradores de la institución, preciso es tomar en consideración cada uno de los componentes del fundamento filosófico de la organización en estudio, en este caso, de la Contraloría General de Cuentas las cuales son de prevalencia a nivel central e interno del país. Tomadas de la página web http://www.contraloria.gob.gt/i_nos_fil_mis.php

a) Misión:

“Realizar la función fiscalizadora en forma externa de los recursos públicos fortaleciendo la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado”.

b) Visión:

Ser reconocida por el cumplimiento de sus funciones constitucionales, realizándolas con honestidad y transparencia.

c) Políticas:

- c.1)** Fiscalización Gubernamental y Transparencia
- c.2)** Desarrollo institucional
- c.3)** Auditoria Social y Participación Ciudadana

1.7 Objetivos:

La Contraloría General de Cuentas, a través del control gubernamental y dentro de su campo de competencia, tiene los objetivos siguientes:

- a)** Determinar la gestión institucional de los entes o personas a que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.

- b)** Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas, como medios de lucha contra la corrupción, el tráfico de influencias, la malversación de fondos y el desvío de recursos.

- c)** Promover y vigilar la responsabilidad de los servidores públicos para que puedan rendir cuentas públicamente, de manera amplia y oportuna, tanto de la regularidad en el manejo de los bienes y recursos, como de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en su gestión.

- d)** Promover el intercambio de información, a través de los informes y recomendaciones de auditoría, para la actualización, modernización y mantenimiento de los sistemas, en especial integrado de administración financiera, así como de los procedimientos operativos y de control.

- e)** Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.

- f)** Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control.

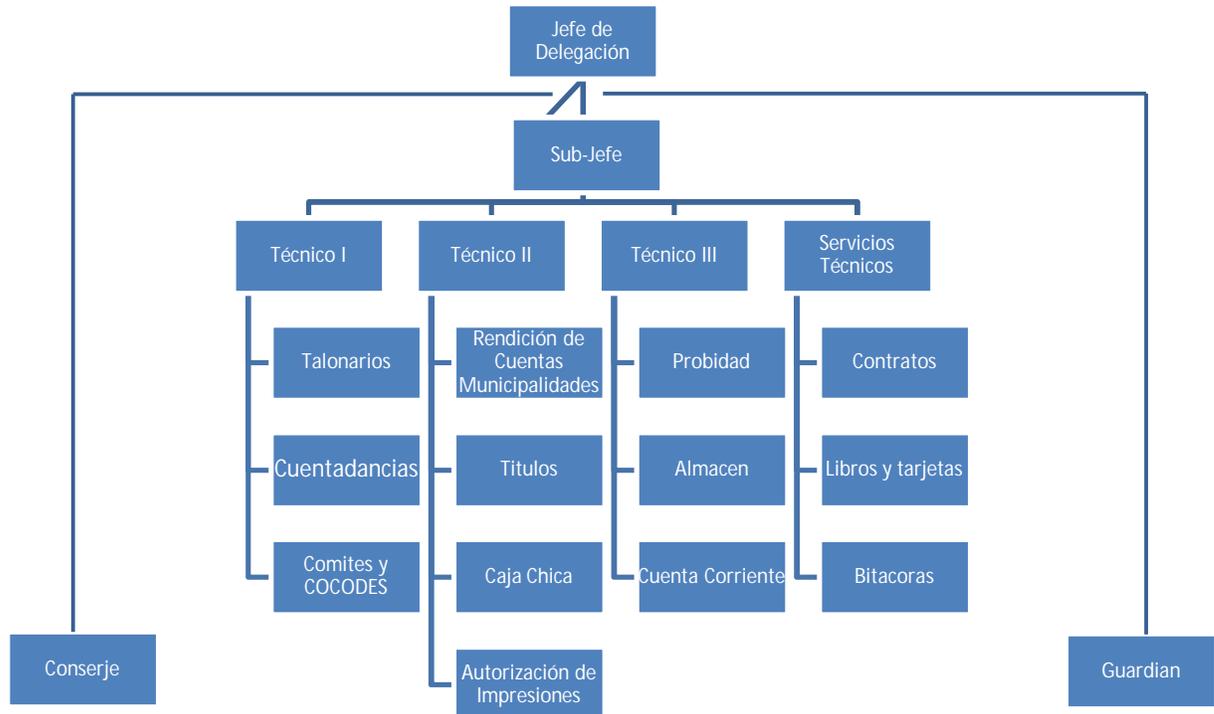
- g)** Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del gobierno.

- h)** Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública.

i) Promover y vigilar la calidad del gasto público.

http://www.contraloria.gob.gt/i_docs/i_ley_cgc.pdf

1.8 Estructura organizacional de puestos de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas



1.9 Delimitación del objeto de estudio del problema:

a) Delimitación teórica:

- La Administración
- Funciones de la administración
- Características de la administración
- Administración Pública
- Historia de La Contraloría General de Cuentas
- Atribuciones de la Contraloría General de Cuentas
- Fundamento filosófico de la Contraloría General de Cuentas (Misión, visión, objetivos).
- Estructura Organizacional
- Manual de organización

- Clima organizacional
- Tipos de clima organizacional
- Teorías del comportamiento organizacional
- Estrategias efectivas del clima organizacional

b) Delimitación temporal:

El presente estudio abarcará el periodo de tiempo comprendido del año 2014.

c) Delimitación espacial:

La investigación se llevara a cabo en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa.

d) Delimitación geográfica:

El Estudio se llevará a cabo en la cabecera de Cuilapa del departamento de Santa Rosa.

e) Delimitación institucional:

Contraloría General de Cuentas, Delegación Santa Rosa.

2. Manual de organización

2.1 Jefe de Delegación de Santa Rosa: corresponde en este espacio describir las funciones de carácter administrativo y técnico que se desarrolla cada uno de los diferentes colaboradores de la Contraloría General de Cuentas de Santa Rosa en bien de hacer realidad la misión institucional.

- **Funciones de tipo administrativo que se desarrollan en este puesto están:**

- a) Prever las necesidades y mejoras que requiere la Delegación para su buen funcionamiento.

- b) Análisis y enriquecimiento del Plan Operativo Anual (POA). El cual contiene el estudio de los resultados obtenidos en el año anterior y la proyección para el periodo actual. El POA es el instrumento que dirige el accionar de todo el equipo de trabajo.
- c) Realiza la organización del personal así como delega las funciones propias de cada puesto. En los casos no previstos pero que surgen como emergentes se reorganiza al personal para brindar un buen servicio.
- d) Dirige las acciones con el conocimiento de los diferentes compromisos que corresponden a la Contraloría.
- e) Efectúa el control de de caja chica y del cumplimiento de las diferentes atribuciones que corresponden a cada colaborador.
- f) Elabora y envía los informes de los ingresos mensuales de la Delegación de Santa Rosa. Informes de existencias de talonarios y los que corresponden a la rendición de cuentas mensuales.

2.2 Subjefe de Delegación de Santa Rosa

Las mismas que corresponden al Jefe de Delegación en ausencia de él.

2.3 Técnico I

- a) Encargado de talonarios
- b) Encargado de Comités, COCODES y Cuentadancias

2.4 Técnico II

- a) Encargado de títulos
- b) Encargado de caja chica
- c) Encargado de rendición de cuentas de municipalidades y autorización
- d) Encargado de autorización de impresión

2.5 Técnico III

- a) Encargado de probidad
- b) Encargado de almacén
- c) Encargado de cuenta corriente

2.6 Técnico IV

- a) Encargada de contratos
- b) Encargada de libros
- c) Encargada de tarjetas
- d) Encargada de bitácoras

2.7 Guardianía y conserjería:

- a) Velar por el mantenimiento y seguridad del edificio y sus enseres
- b) Vigilancia permanente

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Administración

2.1.1 Definición y su importancia:

La administración es un proceso importante en todas las organizaciones, según su historia surge a la par del mismo hombre, en forma primitiva y aplicada en las diferentes actividades que desarrolló como parte de su sobrevivencia. Posteriormente adquiere carácter científico siendo el padre de esta Frederick Wislow Taylor. Los especialistas en la materia la definen como: “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Chiavenato (2004,10). Es un proceso integrador, que se debe aplicar de forma ordenada iniciando con su fase de planeación, organización, integración, dirección, y control, no se puede manejar una fase aislada de la otra. El conocimiento preciso de los recursos con los que cuenta la institución es base para poder establecer las metas y los objetivos.

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” Koontz & Weilhrich (2004,6). La teoría práctica de la administración en la actualidad más que referirse a grupos de trabajo utiliza una concepción diferente, equipos de trabajo, cuya diferencia se enmarca en el nivel de participación que cada colaborador presta con el firme propósito de lograr los mejores resultados. La definición expresada por Koontz abarca estos valiosos aspectos.

Según Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas, teoría y práctica, (2004), en la página 17 cita a Henry Fayol considerado el Padre de la Administración Moderna expone la definición de administración “el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” Concretamente Reyes Ponce define la administración como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (2004,26). Estas acciones se desarrollan en empresas de carácter público y privado con el propósito de alcanzar los objetivos previstos.

Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control. Robbins (1987,5).

“La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr la mayor utilidad”. Stoner (1996).

Dentro de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, estos procesos a los que hace referencia la Administración están a cargo de la persona responsable de la Dirección de la institución.

La administración es tanto una ciencia porque es concebida como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de valor universal, que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Es tomada también como un arte porque se refiere al uso del conocimiento fundamental que proporciona la ciencia administrativa y su aplicación a una determinada situación concreta a partir del conocimiento, capacidad, habilidad y destrezas de los administradores en la perspectiva de obtener resultados prácticos. Es indispensable en todo gerente, director, coordinador, o persona responsable de la dirección de una institución o empresa. Su importancia radica que a través de ella se adquieren conocimientos valiosos sobre las habilidades específicas del cargo, de carácter técnico, humano, de conceptualización. Las habilidades técnicas representan en el gerente los conocimientos, destrezas, métodos y procedimientos que aplica en el desempeño de su trabajo. Habilidades humanas las cuales se refieren a la capacidad de trabajar con individuos, con esfuerzo cooperativo, mediante el trabajo en equipo, capacidad de crear condiciones donde las personas se sientan protegidas y con la libertad de expresar sus opiniones.

Las habilidades de conceptualización que permita al gerente distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellas y finalmente las capacidades para resolver problemas en beneficio de la organización.

Estas habilidades se resumen en saber cómo tomar decisiones sobre la mejor manera de fijar metas, los factores a considerar en el diseño óptimo de una estructura organizacional, la forma de cómo seleccionar entre los candidatos al trabajo, por qué la diferencia de los niveles de motivación entre el personal, sobre las fuentes potenciales de conflicto; tema a abordar en la presente investigación y los procesos adecuados de cómo verificar el logro de los resultados previstos en los objetivos de los programas.

En toda organización de carácter público o privado se manifiesta la interrelación entre todos los que desempeñan las diferentes funciones. Independientemente de quien sea el que dirige, debe partirse del principio que todos los colaboradores son seres humanos, poseedores de los mismos sentimientos, dotados de diferentes habilidades. El clima organizacional es uno de los elementos que condiciona el buen rendimiento de la institución.

El estudio de tesis efectuado por Nelsy Marien Cortés Jiménez (2009), titulado Diagnóstico del clima organizacional, efectuado en el Hospital Dr. Luis F. Nachón, Xalapa, Ver. En la página 9, Hace mención de Álvarez quien cita a Hall, para definir el clima organizacional: “como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones...” así mismo el documento refiere: “La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo el individuo actúa e interactúa en sus diferentes contextos.

Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura entre otros.” Cortez (2009:9). Todas estas características, se observan en el contacto diario que se tiene con los diferentes miembros del equipo de trabajo, con quienes se llega a desarrollar tanta confianza, de ocupar un espacio tan importante en uno, como segunda familia, con quienes mantener las relaciones primarias es bastante difícil, se manifiestan momentos de desequilibrio que causan serios conflictos influyendo en el resultado del trabajo que produce.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores. Cortez (2009,12).

Con estos conceptos se puede confirmar que el talento humano en toda organización es el elemento más importante, por ello la necesidad de implementar diferentes estrategias de carácter administrativo, que permitan hacer sentir bien al empleado para obtener el nivel de desempeño deseado.

Aspecto ineludible dentro de este análisis resulta ser el tema de la motivación, la cual se define como “comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta al lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha, produce una frustración y origina ciertas conductas como: desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alineación y apatía”. Cortez (2009:13). El sentirse motivado impulsa al ser humano a realizar el mayor esfuerzo por lograr una meta o prestar el mejor de los servicios, como lograr que el trabajador muestre este tipo de actitud, será una de las tareas de esta investigación llegar a determinar.

2.1.2 Funciones de la Administración

“En la primera parte del siglo XX el industrial francés Henry Fayol propuso que todos los gerentes realizan cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control”. Robbins (2005,9)

a) Planeación: “Si uno no piensa en un destino particular puede tomar cualquier vereda”. Robbins (2005,9). La planeación consiste en definir los objetivos, definir las estrategias en forma global para alcanzar las metas, desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar las actividades.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlos y la secuencia de operaciones para su realización y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. Reyes Ponce (2004).

Para establecer los propósitos, los objetivos de la organización es indispensable el conocimiento previo de las necesidades, de los recursos con los que se cuenta.

Las Oficinas Centrales de la Contraloría de Cuentas es el ente encargado de llevar a cabo la planeación general, en la Delegación de Santa Rosa, la responsabilidad es de realizar un análisis interno para efectuarle las adaptaciones necesarias.

- b) Organización:** consiste en el diseño de la estructura de la empresa o institución. En esta fase se determinan las funciones de cada departamento que se deben realizar, a que colaborador corresponde, la forma de cómo agruparlas, quien reporta y a quién, cómo establecer los responsables de tomar las decisiones.
- c) Integración:** es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- d) Dirección:** es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar) *en* toda organización el talento humano es lo más importante, corresponde a la Administración brindar los lineamientos precisos para coordinar, dirigir, motivar a todo el equipo de trabajo. Esta función recae en el administrador, capacidad que adquiere el nombre de liderazgo; y que se establecerá mediante una participación efectiva en la solución de conflictos internos entre los colaboradores y ante todo solucionar situaciones relacionadas con la resistencia al cambio y exigencias de la época actual.
- e) Control:** consiste en el monitoreo del desempeño constante de la organización, es necesario para ello, comparar los resultados con las metas con el propósito de tomar decisiones en cuanto a las medidas correctivas que deban aplicarse si existiera alguna desviación. La eficiencia en el servicio es una de los objetivos que propone la misión y visión institucional por ende el cumplimiento de esta función resulta necesario. Robbins (2005-10).

2.1.3 Características de la administración

a) *Universalidad*: “el fenómeno administrativo donde quiera que exista una organización porque en él siempre debe existir coordinación sistemática de medios”. Reyes Ponce (2004,28). La administración se da en todo tipo de ambiente, religioso, estatal, público o privado. La administración es la herramienta fundamental en todo organismo social que permite obtener el máximo provecho de todos los recursos con los que se cuenta.

b) *Especificidad*: “aunque la Administración va acompañada de otros fenómenos de índole distinto, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Reyes Ponce (2004,28). Todo en su lugar, una persona puede ser un excelente ingeniero de producción pero tiene la debilidad en el campo administrativo, por eso es específica e importante en toda persona, cuando se trata de llevar a la práctica la dirección de una organización.

c) *Unidad temporal*: “aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de la empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos”. Reyes Ponce (2004,28).

En el diario vivir en la familia, en la iglesia, en el trabajo constantemente se planifica, se organiza, dirige, controla y se determinan el alcance de los objetivos, en el momento de elaborar la agenda diaria de trabajo se lleva a la práctica la planeación que indica el camino correcto a seguir para alcanzar los objetivos.

d) Unidad jerárquica: “todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración, en una empresa forman un *cuerpo administrativo, desde el gerente general hasta el último mayordomo*”. Reyes Ponce (2004,28).

A pesar de que en una institución o empresa la organización hace diferencia de los puestos, se debe partir que todos en primera instancia son seres humanos y que gozan de los mismos beneficios y de las mismas oportunidades.

2.2 Administración pública

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna, 2004, página 38 define la administración pública como el proceso que trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público. En la administración pública se observa la intervención de una autoridad soberana, lo que significa que no está subordinada a otra autoridad superior en su orden social y en su mismo campo de acción. Su propósito principal es velar por el derecho público o de carácter social. Este tipo de administración está regida por un conjunto de leyes máximas. La Contraloría General de Cuentas es una institución del Estado en la cual se practica la administración pública, ya que su fin va encaminado a servir a la nación mediante el cumplimiento de sus funciones y se rige a través de las leyes que el mismo Estado promulga.

2.3 Clima organizacional

Según Henry Fayol citado en el libro Investigación en Administración en América Latina, Evolución y Resultados, en la página 422 señala acerca del clima organizacional lo siguiente: Parte de un todo que es la organización, su responsabilidad es contribuir con su trabajo al logro de la eficiencia dentro de los parámetros establecidos.

Establece una relación interdependiente con componentes internos y externos que afectan su desempeño laboral influyendo en los resultados de la organización.

“Las premisas que se establecen en el clima organizacional son el hombre y productividad, el hombre y el salario, el hombre con eficiencia, productividad y capacitación; iniciativa y creatividad, el hombre y su sociabilidad, las condiciones laborales, relación hombre y organización”. Méndez (2000, 29). Lo que implica una relación básica entre todos estos elementos que constituyen el funcionamiento de una organización con atención a las relaciones humanas y el nivel de producción. Contempla el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diario, las relaciones de jefe subordinado, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores, dirección e incluso usuarios en este caso, se forman de la organización a la que pertenecen o de la que requieren los servicios.

El clima organizacional puede definirse como “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes” (Bustos, Miranda y Peralta, 2001, p. 1).

El profesional en administración como encargado de mantener un clima organizacional saludable, deberá emplear un liderazgo que sea ejemplo a seguir, buenas relaciones interpersonales, fluidez y flexibilidad en el grupo de trabajo, respeto a la diversidad de opinión, propiciar un ambiente agradable, incentivar la motivación, fomentar los valores y buscar la solución a conflictos de una forma asertiva. Por consiguiente, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para un eficiente desempeño en la institución, ya que incluye el sentimiento de su personal, su cercanía o separación con el jefe, colaboradores y compañeros en la organización.

Dentro del ambiente laboral de la Contraloría de Cuentas de Santa Rosa, estos elementos merecen un estudio detenido para establecer las condiciones favorables que posee para alcanzar un clima afectivo, como también las debilidades que pueden provocar en determinado momento conflictos que afectan el desempeño laboral.

2.3.1 Tipos de clima organizacional de Likert

Cuadro No. 2

Clima de tipo Autoritario	En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
Clima de tipo Autoritarismo paternalista	Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado

Clima de tipo participativo	La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
Clima de Participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Fuente: www.eumed.net/libros.../tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

Al analizar las características de cada uno de los tipos de clima organizacional, se puede establecer que lo más conveniente para una organización será trabajar con un clima de tipo participativo en grupo, ya que, describe una serie de condiciones favorables en bien de la institución y de los colaboradores.

2.4 Teorías en el estudio del clima organizacional:

2.4.1 Teorías de la administración:

En la Tesis Diagnóstico del Clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón, efectuada por Nelsy Marien Cortez Jiménez, Xalapa 2009, cita a Henry Fayol en lo referente a las teorías del comportamiento organizacional, señala:

- **Teoría Clásica:** “hace énfasis en la importancia de la estructura organizacional para garantizar la eficiencia. Para ello debe cumplirse con seis funciones y considerar los 14 principios administrativos de Henry Fayol.”

Cuadro No. 3

Técnicas: producción de bienes o servicios
Comerciales: compra, venta o intercambios
Financieras: búsqueda de capitales
De seguridad: protección de bienes y de las personas
Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
Administrativas: integración de todas las funciones de la Dirección.

Fuente: <http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>

- Teoría “X”, “Y” y “Z” del comportamiento organizacional:

Cuadro No. 3

Según Douglas McGregor.		Según William Ouchi
Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
Características del colaborador: aversión al trabajo, carecen de iniciativa, requieren de un capataz. Manifiestan falta de voluntad y conformismo. Muestran dejadez. Pasividad. Acomodamiento.	Características del colaborador: no necesitan de jefe para hacer bien las cosas. Participativos, muestran iniciativa. Le dan valor agregado a su trabajo. Existe el deseo de superación. Experimentan pasión por lo que hacen.	La confianza es la piedra angular para lograr el trabajo cooperativo. Manejan mejor autoestima. Se identifican con la organización. Toman el trabajo por vida. Se basa en las relaciones humanas y es de carácter participativo. El trabajador es lo más importante para la empresa. No separa el trabajo de su vida familiar.

Fuente: <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/30044/las-teorias-x-y-z-en-administracion-de-empresas/>

- **Teoría de las relaciones humanas:** esta teoría concibe al hombre no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos. Lo anterior no significa el descuidar la teoría clásica cuyo objetivo principal es maximizar la productividad, sino coincidir en ambos propósitos.
- **Teoría de la motivación humana:** Elton Mayo expresa que una de las mejores motivaciones para el colaborador lo representa el aspecto económico, lo que significa una remuneración justa.

Haciendo énfasis en la motivación como parte del clima y la cultura organizacional, “es necesario entender a la motivación como un proceso, que no nace con nosotros, sino que se desarrolla en un íntimo contacto con el medio en que cada uno se desenvuelve” Abarca (1995, 28).

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Maslow argumentó que cada nivel de jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes que se active el siguiente y una vez que una necesidad satisfecha ya no motiva al comportamiento. En otras palabras conforme se satisface cada necesidad la siguiente necesidad se vuelve dominante. La teoría de Maslow propuso que aunque ninguna necesidad es satisfecha por completa, una necesidad ya satisfecha ya no motivará a ningún individuo. Los gerentes, administradores, directores o jefes deben conocer plenamente las necesidades de sus subalternos para trabajar en vía de satisfacerlas y lograr los resultados deseados. Robbins (2005,394).

2.5 Estrategias administrativas en el clima organizacional

“La capacidad de conjugar armoniosamente los diferentes medios disponibles para orientarlos y conducirlos hacia resultados preestablecidos en los objetivos de cualquier política, teniendo la capacidad para afrontar una voluntad o voluntades opuestas y solventar obstáculos que permitan llegar a alcanzarlos en un tiempo y espacio deseado. La estrategia es acción por cuanto actúa para modificar o transformar situaciones en función de metas futuras trascendentes.” (Gómez, 2010, p.32). Una estrategia permite diferencia lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, permite el conocimiento de las actividades que resultaran eficaces para fortalecer las relaciones sociales dentro de una institución.

Los estudiosos en la materia han logrado determinar una serie de estrategias de conveniente aplicación para lograr un clima organizacional efectivo y que contribuya a solucionar los conflictos que regularmente se presentan en una organización. Se pueden señalar las siguientes estrategias para resolver conflictos en una empresa o institución y que lógicamente afectan el clima organizacional:

2.5.1 Solución de conflictos:

Barrena (2010) agrega que los conflictos siempre están presentes en el ser humano; depende de cómo este enfrente y resuelva el conflicto, se deriva violencia, por lo que debe trabajarse de forma positiva. Entonces, se puede decir que los conflictos no siempre son negativos, ya que pueden provocar cambios positivos y beneficiosos para las personas involucradas. Todo dependerá de cómo se solucionen, la forma como se enfrente y los acuerdos a los que se lleguen, la resolución de conflictos será el proceso mediante el cual la mente y las emociones logran establecer un comportamiento en el que se identifique la solución de un problema determinado pensando en el bienestar de la institución. Carazo 2006, citado en la página: revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/10630/10027.

2.5.2 Estrategia de la motivación:

Se define motivación como “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” (Zornoza, 2005). Una persona con un grado óptimo de motivación no descansa hasta alcanzar los objetivos propios y de la institución.

“Es un proceso que no nace con nosotros, sino que se desarrolla en íntimo contacto con el medio en el que cada uno se desenvuelve” (Abarca, 1995, p.28). Esta estrategia se puede lograr mediante la implementación de espacios motivacionales, en los cuales también se dé la oportunidad de expresar inquietudes, sugerencias; facilitando un clima institucional agradable a través del diálogo, en el cual los empleados se sientan deseosos de cumplir con sus funciones y colaboren.

Los directivos tendrán que poner de manifiesto toda su creatividad, conocimiento y experiencia para permitir a los colaboradores su participación, atender sus necesidades y hacerlo sentir parte importante de la empresa. Cuando se enfrenta a un conflicto deberá resaltar los aspectos positivos y aprender de ellos. El fortalecimiento de las relaciones interpersonales contribuye a lograr un ambiente agradable, la convivencia entre el equipo será lo más recomendable para el logro de los objetivos de la organización. Ante una situación de conflicto actuar en forma rápida es una de las ventajas ya que permitirá restablecer el clima y que el ambiente laboral no se vea afectado. Ante un conflicto se muestra la hostilidad y apatía comportamientos que perjudican enormemente el logro de los objetivos.

2.5.3 Vivencia de los valores

Los valores se entienden como los aspectos que definen a una persona, aprendidos en el hogar y puestos en práctica en el trabajo y otros ámbitos sociales donde el ser humano se desenvuelve.

Es decir, un conjunto de principios personales, esquemas, conceptos, creencias e ideas que pueden ser usados para la toma de decisiones diarias. La administración por valores nos enseña; el aprendizaje sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en nuestra vida diaria. Este proceso hará que su empresa tenga éxito y aplicando este método las personas que trabajan para la empresa y todas las demás personas que hacen que esta empresa se desarrolle al máximo en el mercado como los son, proveedores, acreedores, clientes, trabajadores, jefes; todos juegan un papel importantísimo en la empresa. (Blanchard y O'Connor, 1997, p.1).

La práctica de los valores en la convivencia diaria, es determinante para experimentar un clima organizacional agradable. Uno de los valores más importantes será actuar con base en el ejemplo, no se puede exigir lo que no se es capaz de hacer.

“Establecer los valores consiste en determinar que cada quien haga lo que tiene que hacer por convencimiento, sin necesidad que lo estén obligando ni vigilando, ni premiando”. Valverde (2003, 106)

Los valores en una organización deben inculcarse a través de una inducción, de un normativo e incluso forman parte importante de la misión institucional la cual se debe tener a la vista tanto del colaborador como de las personas que requieren los servicios.

Los valores tienen una relación estrecha con el clima y la cultura organizacional, pues los valores determinan normas de comportamiento y formas de relacionarse. Por tanto la meta que debe implementar cada jefe, dirigente, director o administrador en sus colaboradores, será la de resolver los conflictos en forma inteligente, generando un ambiente de motivación donde los distintos valores sean practicados por todos los sujetos que conforman la organización.

2.5.4 Negociación a través del método de la mediación

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto llegan a un acuerdo. Por medio de este mecanismo, se llega a una interacción entre personas, grupos y organizaciones para la solución de los problemas que se presentan; las partes llegan a un acuerdo sin la intervención de un tercero. Es conocida como un mecanismo común para resolver diferencias entre intereses y objetivos. “La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional” (Chiavenato, 2004, p. 399). Dentro de la administración es un medio efectivo para resolver conflictos, es recomendable la participación de un sujeto que pueda actuar como escucha de las partes en conflicto, que pueda proponer soluciones al conflicto, el propósito es buscar el mutuo beneficio, sin que una de las partes se perjudique, a este método se le conoce como mediación.

Es oportuno dar el espacio para que las partes involucradas sean las que resuelvan el problema, el mediador mejor si unicamente actua como escucha, no como juez que dictamina.

Se caracteriza por ser voluntaria, incentivar al diálogo y por ser confidencial. El jefe, director o administrador puede ser quien medie o puede proponer una persona ajena al conflicto para que cumpla dicha función. Es un tipo de comunicación al que Revelo, citado por Abarca (1995), expresa como modelo.

2.5.5 Arbitraje.

El arbitraje es un mecanismo de resolución, en el cual una tercera persona, la cual es conocida como árbitro o juez, escucha las dos partes del conflicto y establece una solución al mismo, la cual debe ser respetada, y por lo cual se firma un documento en el cual las partes se comprometen a cumplir con lo establecido en este y a respetar la directriz tomada por esta persona.

Según Zúñiga (2008) existen dos tipos de arbitraje: el arbitraje en derecho, en el cual se resuelve el conflicto siguiendo lo establecido por la ley y el arbitraje de equidad, en el cual el árbitro interpreta y resuelve el conflicto siguiendo los lineamientos que las partes ya hayan preestablecido de común acuerdo y su propio concepto de justicia. En el arbitraje, se debe firmar un documento, en el cual las personas se comprometen a cumplir con lo establecido por el árbitro.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Objetivos del estudio

a) Objetivos generales:

- Fortalecer el clima organizacional a través de la práctica de las estrategias administrativas en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.
- Contribuir a brindar atención de calidad en los servicios que presta la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.

b) Objetivos específicos:

- Establecer el tipo de relaciones interpersonales que prevalecen dentro de los miembros del equipo de trabajo de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.
- Reconocer las causas que provocan conflictos en el ambiente laboral de la Delegación de Santa Rosa, Contraloría General de Cuentas.
- Establecer las diferentes técnicas de motivación que aplica la Jefatura al equipo de trabajo de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.
- Identificar las limitaciones que padece la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas y que impiden brindar a entera satisfacción los diferentes servicios que presta.
- Presentar una propuesta sobre las estrategias de carácter administrativo que tiendan a mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas de Santa Rosa.

3.2 Hipótesis

Con la aplicación de estrategias de carácter administrativo en el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, mejorara el ambiente laboral.

3.3 Variables

a) Independiente:

Estrategias administrativas

b) Dependiente:

Clima organizacional

3.4 Diferenciación operacional de las variables:

Cuadro No. 4

Variables	Indicadores	Preguntas
Dependiente: Clima organizacional	Concepto Características Conflictos Autoritarismo Autoritarismo- paternalista Participativo Participación en grupo. Indiferencia	¿Comprende el significado de clima organizacional? ¿Qué tipo de clima organizacional prevalece dentro de la organización? ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales que se establecen los colaboradores dentro de la institución? ¿Con qué frecuencia se presentan los conflictos dentro del grupo de colaboradores de la organización? ¿Qué tipo de comportamiento muestran todos los colaboradores cuando se presenta un conflicto dentro de la organización? ¿Cuáles son las actitudes propias del jefe en la interrelación con su equipo de trabajo?

Independiente: Estrategias administrativas	Solución de conflictos. De motivación Vivencia de valores Convivencia Dialogo Negociación Arbitraje Capacitaciones	¿Con qué nivel de prontitud se procede a resolver los conflictos dentro de la institución? ¿Cuál es la actitud del jefe cuando se presentan conflictos laborales dentro de la institución? ¿Cuáles son las estrategias que aplica el jefe para resolver los conflictos laborales? ¿Qué actividades se desarrollan en la organización para prevenir los conflictos laborales? ¿Cuáles son los valores que considera importantes para lograr un clima laboral favorable a la institución? ¿Con qué frecuencia realizan actividades de convivencia dentro de su organización? ¿Considera que la práctica del diálogo está siendo un medio efectivo para que prevalezca un clima organizacional favorable? ¿Ha participado en alguna oportunidad como actor importante en la solución de conflictos dentro de su organización? ¿Han recibido algún tipo de capacitaciones sobre el tema de las estrategias administrativas para resolver conflictos dentro de la organización?
---	---	--

3.5 Unidades de análisis (institucionales e individuales)

Lo constituyeron las 7 personas que integran el equipo de trabajo de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas, la Jefe de Delegación y sus colaboradores como un porcentaje de usuarios que visitan la Delegación durante un mes.

3.6 Muestra

Se aplicó un muestreo del 5% de la cantidad total de usuarios que solicitan los servicios que ofrece la Delegación de Santa Rosa, de la Contraloría General de Cuentas al año.

3.7 Metodología

Método: el método aplicado, el descriptivo, el cual permitió en esta oportunidad exponer en forma detallada la situación planteada a través de la aplicación de una técnica. “El método descriptivo proporciona datos, hechos que permiten configurar teorías. Los métodos descriptivos tienen como principal objetivo describir sistemáticamente los hechos y características de una población o área de estudio, de forma objetiva y comprobable.” Fox (1981:551). Fueron aplicadas las técnicas de investigación aplicadas en el presente estudio, documental, se realizaron consultas de fuentes bibliográficas, páginas y documentos de la web; se realizó el trabajo de campo mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a usuarios, colaboradores y a la jefe de la institución.

Capítulo 4

Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1 Presentación y análisis de resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los usuarios de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas. Información de utilidad en el estudio: “Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas”

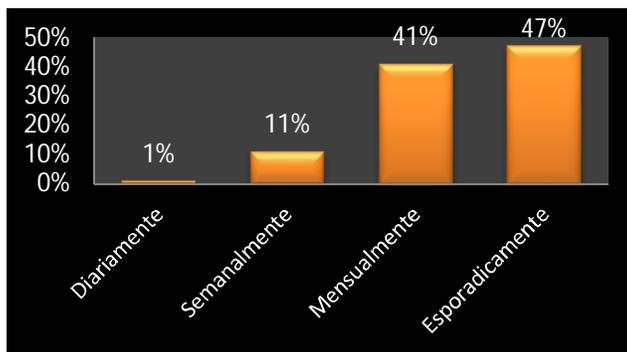
Cuadro No. 5

¿Con que frecuencia visita la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Frecuencia	n	%
Diariamente	2	1%
Semanalmente	22	11%
Mensualmente	82	41%
Esporádicamente	94	47%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 1



Análisis: se determinó que los usuarios de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, acuden esporádicamente a solicitar algún tipo de atención en los diferentes servicios que presta, tal como lo indica la grafica No. 4.1 y cuyo porcentaje mayor es del 47%; mensualmente lo visita el 41%; semanalmente 11%; diariamente 1%.

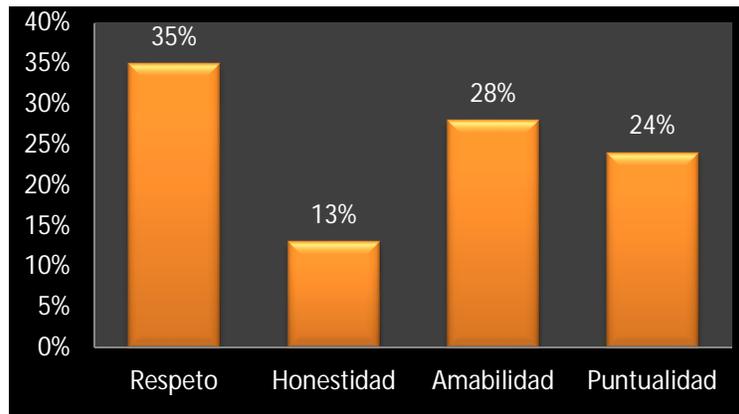
Cuadro No. 6

¿Cuáles han sido los valores que ha apreciado en el personal cuando ha requerido algún servicio en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Valores	N	%
Respeto	70	35%
Honestidad	26	13%
Amabilidad	56	28%
Puntualidad	48	24%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 2



Análisis: Un 35% de los usuarios consideran que en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, el respeto es el valor que mayor índice de apreciación tiene de parte de los usuarios lo que refleja una muy buena imagen de servicio. El 28% de los usuarios prefirió la amabilidad. Un 24% señaló ser la puntualidad y un 13% la honestidad.

Cuadro No. 7

¿Qué actitudes positivas ha observado en el servicio que le presta el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Actitudes	n	%
Buen humor	68	34%
Eficiencia	60	30%
Cortesía	50	25%
Colaboración	22	11%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 3



Análisis: el 34% de los usuarios indicaron que una de las actitudes positivas que se puede reflejar en el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas es el buen humor. Asimismo el 30% de los usuarios observan eficiencia. El 25% cortesía y un 11% colaboración. Dentro de las actitudes positivas que se deben practicar dentro de la institución, la colaboración es una que según los resultados se deberá fortalecer por la necesidad que muestran las personas de ser orientadas en los diferentes trámites.

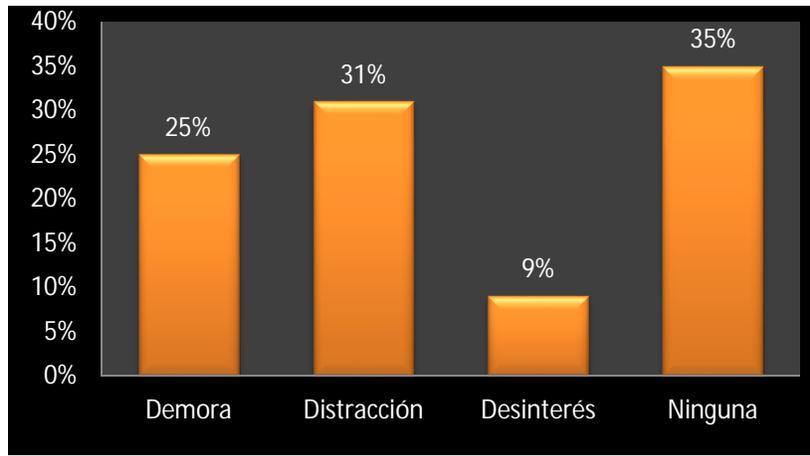
Cuadro No. 8

¿Qué actitudes negativas ha observado en el servicio que le presta el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Actitudes	n	%
Demora	50	25%
Distracción	62	31%
Desinterés	18	9%
Ninguna	70	35%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 4



Análisis: del 100% de las personas que participaron en el estudio el 35% informó que no ha observado actitudes negativas en los colaboradores que brindan los servicios dentro de la institución lo que resulta satisfactorio, sin embargo se aprecia un 31% de personas que han observado distracción en ciertos momentos; mientras que el 25% manifestó que en algunos trámites ha sufrido demora, con un nivel más bajo se observa el desinterés que refleja el 9%.

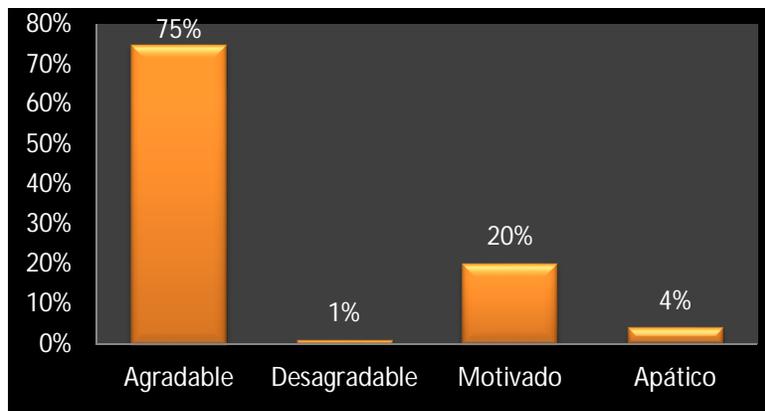
Cuadro No. 9

¿Cómo ha observado el ambiente o clima laboral en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Ambiente	n	%
Agradable	150	75%
Desagradable	2	1%
Motivado	40	20%
Apático	8	4%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 5



Análisis: el 75% de los usuarios indicaron que el ambiente o clima laboral que se observa en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas es agradable. El 1% desagradable. El 20% motivado y un 4% apático, estos datos reflejan que a nivel institucional la Contraloría General de Cuentas cuenta con personal que transmite armonía en el ejercicio de sus funciones.

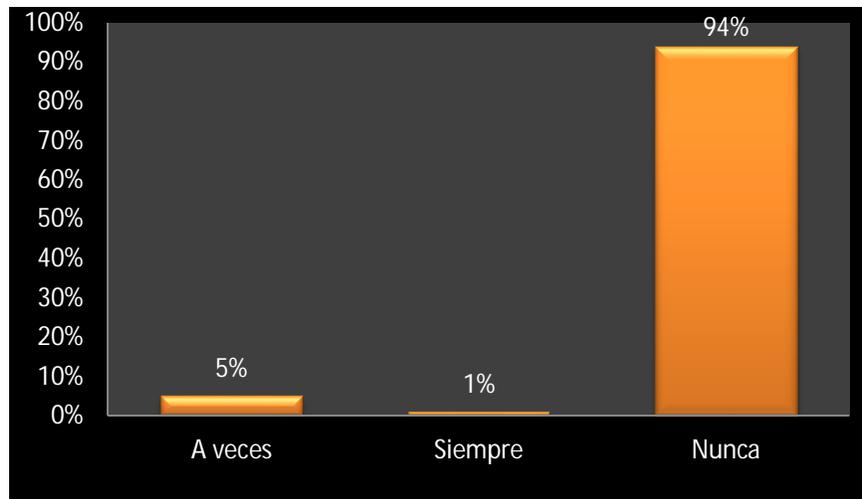
Cuadro No. 10

¿Ha percibido en alguna oportunidad la presencia de un conflicto laboral dentro de las personas que trabajan en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

	n	%
A veces	10	5%
Siempre	2	1%
Nunca	188	94%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 6



Análisis: del 100% de las personas entrevistadas el 94% indicó que en ninguna visita a esta institución han observado conflicto laboral dentro de sus colaboradores, un 5% informó que a veces ha percibido este tipo de problemas y un 1% siempre ha observado algún inconveniente en cuanto a las buenas relaciones del personal.

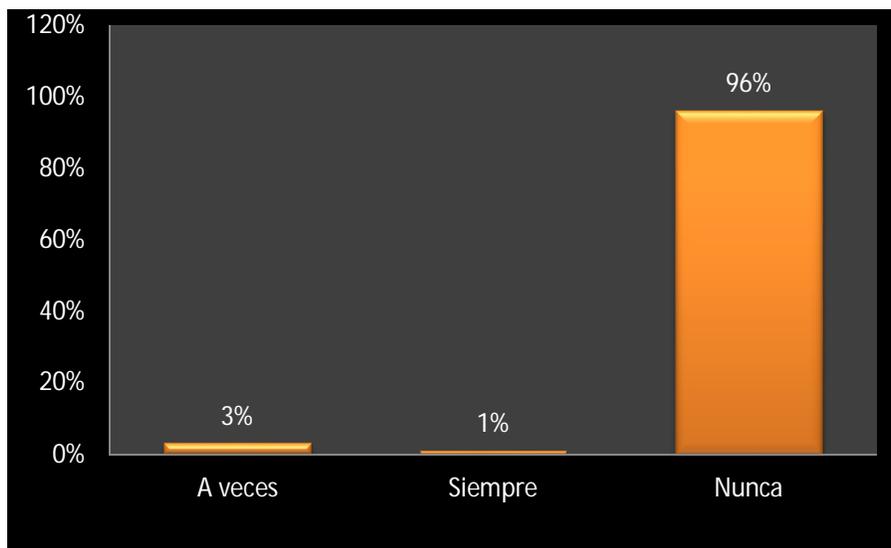
Cuadro No. 11

¿Considera que la presencia de un conflicto entre las personas que trabajan en la Delegación ha afectado en su atención?

	n	%
A veces	6	3%
Siempre	2	1%
Nunca	192	96%
Totales	200	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 7



Análisis: las personas entrevistadas con respecto a este tema indicaron en un 96% que nunca les ha afectado en su atención la existencia de un posible conflicto laboral dentro de los miembros que colaboran en la delegación; un 3% refirió que a veces se ha visto afectado y un 1% que siempre le ha afectado el estado de ánimo de las personas en los servicios que ha requerido.

4.2 Presentación y análisis de resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los colaboradores de la Delegación de Santa Rosa, de la Contraloría General de Cuentas.

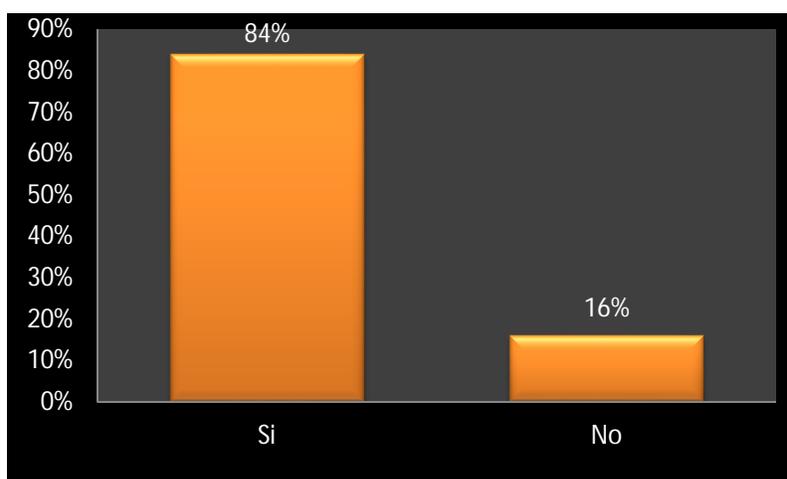
Cuadro No. 12

¿Ha recibido inducción precisa sobre las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

	N	%
Si	5	84%
No	1	16%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 8



Análisis: el 84% de los colaboradores de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, indicaron que si reciben inducción sobre las funciones que deben desempeñar; el 16% indicó que no, lo que considera que afecta el nivel de eficiencia del trabajo que debe realizarse. La inducción es importante al implementar las estrategias de valores, ante ello, es una necesidad de todo colaborar principalmente en la primera fase de la relación laboral.

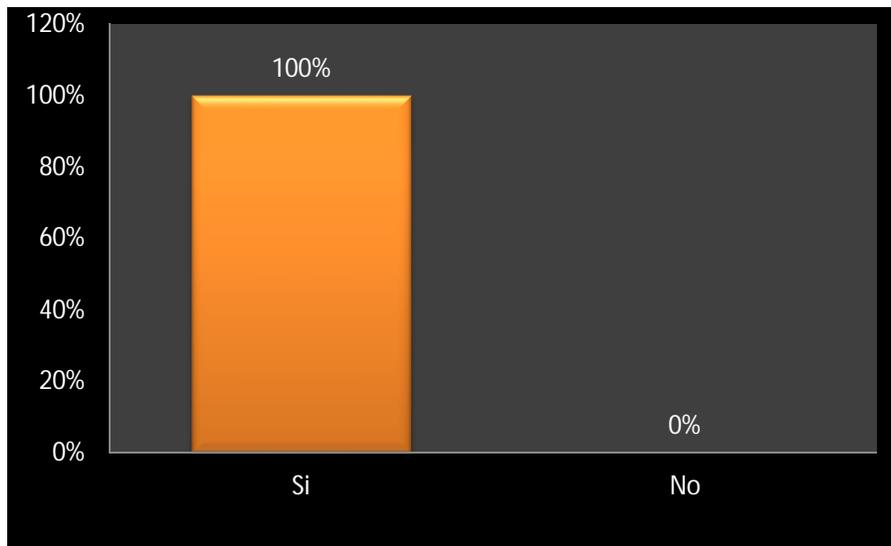
Cuadro No. 13

¿Desarrolla usted con agrado otras funciones aunque no sean de su competencia en bien de satisfacer la necesidad de la persona que requiere el servicio?

	n	%
Si	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 9



Análisis: el resultado indica que el 100% de los colaboradores desarrollan con agrado funciones de los compañeros con la finalidad de brindar un servicio que tenga como finalidad la satisfacción del usuario. Agregan que es bueno considerar la forma como se solicita el apoyo. La capacidad de persuasión es importante en este asunto.

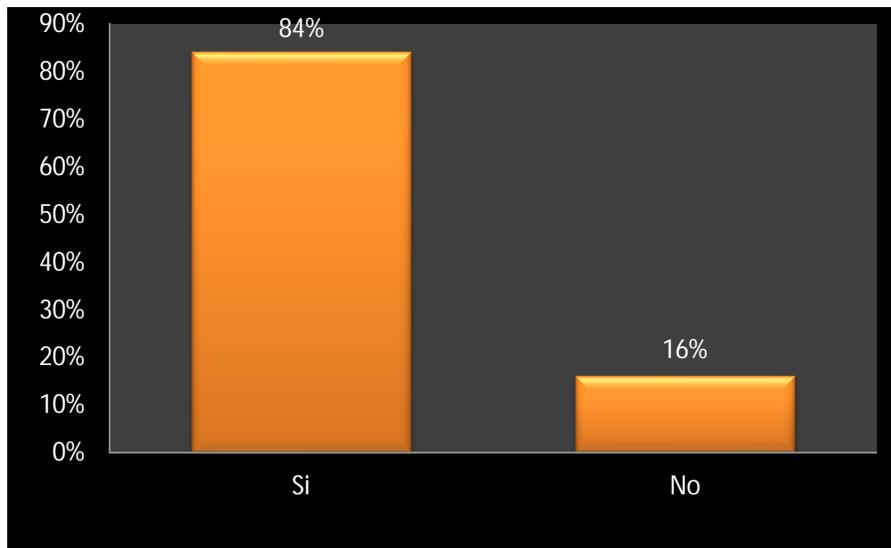
Cuadro No. 14

¿Promueve y permite su jefe inmediato la práctica del trabajo colaborativo donde unos con otros se apoyen en el cumplimiento de sus funciones?

	N	%
Si	5	84%
No	1	16%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 10



Análisis: el 84% de los colaboradores manifiestan que el jefe de delegación permite la colaboración y el apoyo entre los compañeros para desempeñar de mejor forma sus funciones; el 16% indica que no. Lo ideal es promoverlo en su totalidad, que todos se sientan incluidos para promover el trabajo en equipo.

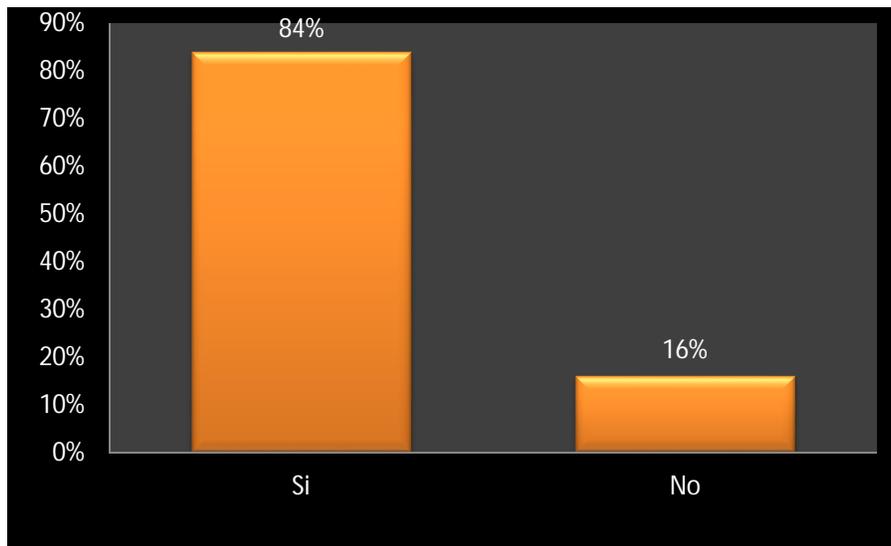
Cuadro No. 15

¿Cuándo se tiene que corregir algún tipo de error o deficiencia el jefe inmediato lo hace a solas con el colaborador?

	n	%
Si	5	84%
No	1	16%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 11



Análisis: el personal de la Delegación de Santa Rosa en un 84% manifiesta que cuando es necesario corregir alguna deficiencia en el desempeño de sus funciones la corrección de la misma se hace en privado. El 16% indica que se hace en público y de forma incorrecta. Constituye una debilidad, por lo tanto afecta la buena comunicación.

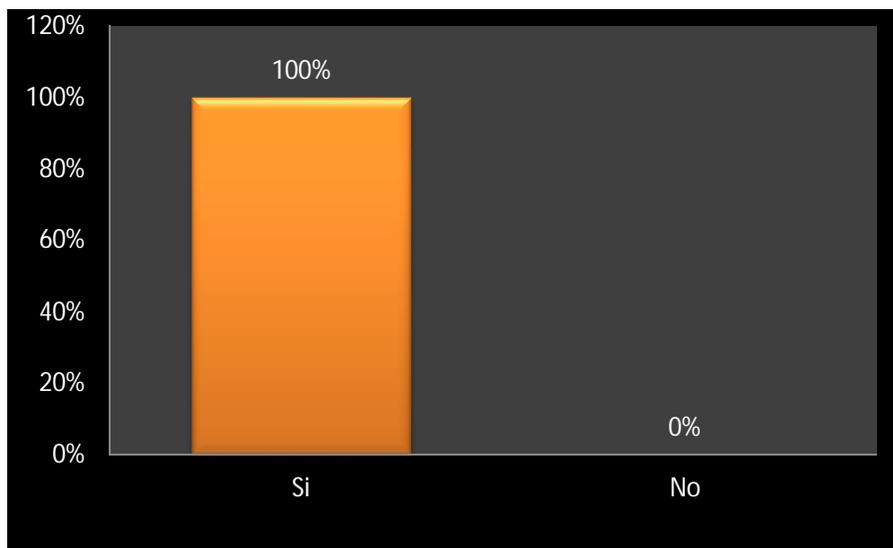
Cuadro No. 16

¿Ha observado algún conflicto laboral en la relación interpersonal de la institución?

	N	%
Si	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 12



Análisis: el dato obtenido en la encuesta refleja que todo el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, en más de una ocasión se ha visto afectado por algún conflicto laboral interno, sin embargo son cuidadosos evitando que los usuarios perciban un mal ambiente y por ende brindar un mal servicio a los usuarios.

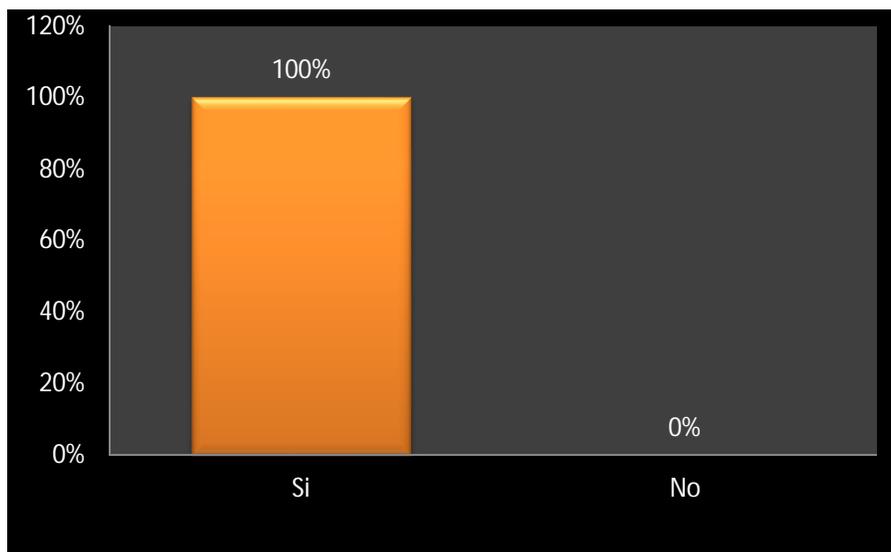
Cuadro No. 17

¿Practica en el cumplimiento de sus funciones raciocinio y concentración en bien de prestar un excelente servicio a la comunidad?

	n	%
Si	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 13



Análisis: el 100% de los colaboradores manifestaron que practican concentración y razonamiento en el desempeño de su trabajo para atender con precisión los trámites que solicitan los usuarios, para darles respuesta y solución eficiente, sin embargo cuando se consultó al usuario sobre este aspecto cuadro No. 8 grafica 4, expresaron que han percibido en el personal cierto grado de distracción.

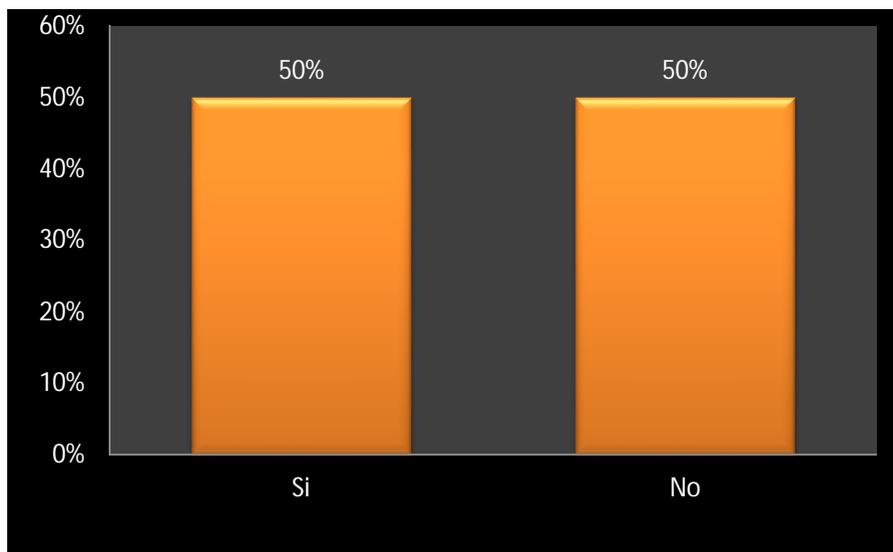
Cuadro No. 18

¿Considera que tiene participación en la toma de decisiones dándole valor a sus iniciativas?

	n	%
Si	3	50%
No	3	50%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No.14



Análisis: el 50% de las personas que laboran en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, indican que no tienen participación, que sus ideas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones; el 50% considera que cuenta con la confianza de la jefa de Delegación para proponer nuevas ideas en beneficio de un mejor funcionamiento de la institución. Con esta actitud se rompe con los principios de la administración en cuanto a ser ecuánime.

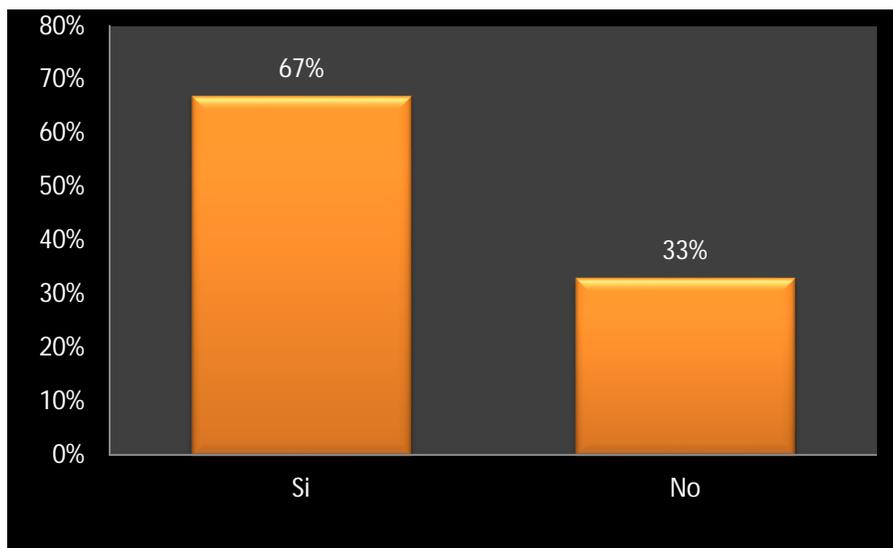
Cuadro No. 19

¿Ha considerado alguna vez que tiene recargo de trabajo?

	n	%
Si	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 15



Análisis: con la información se logró conocer que el 67% de los colaboradores consideran que por falta de personal, en algún momento se les asignan más funciones a su puesto, los motivos traslado y jubilación de personal. El 33% manifestó que no existe recargo de trabajo a pesar de las circunstancias mencionadas.

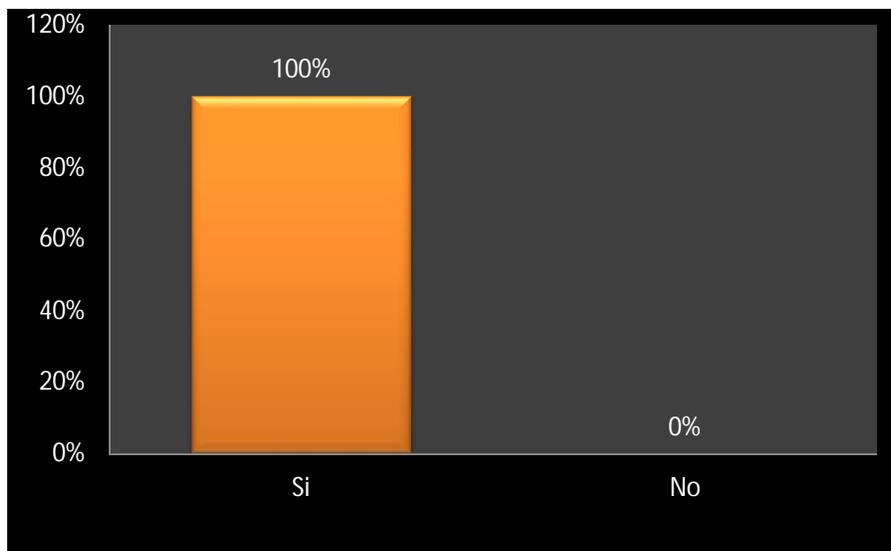
Cuadro No. 20

¿Considera que estados de ánimo como la tensión, hostilidad, y la apatía como resultado de los conflictos laborales ha influido en alguna oportunidad en mala atención al público?

	N	%
Si	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 16



Análisis: el 100% de los colaboradores considera que los estados de ánimo son factores que influyen grandemente en el ambiente, un trabajador con estado de desánimo refleja ante el usuario desinterés y falta de atención.

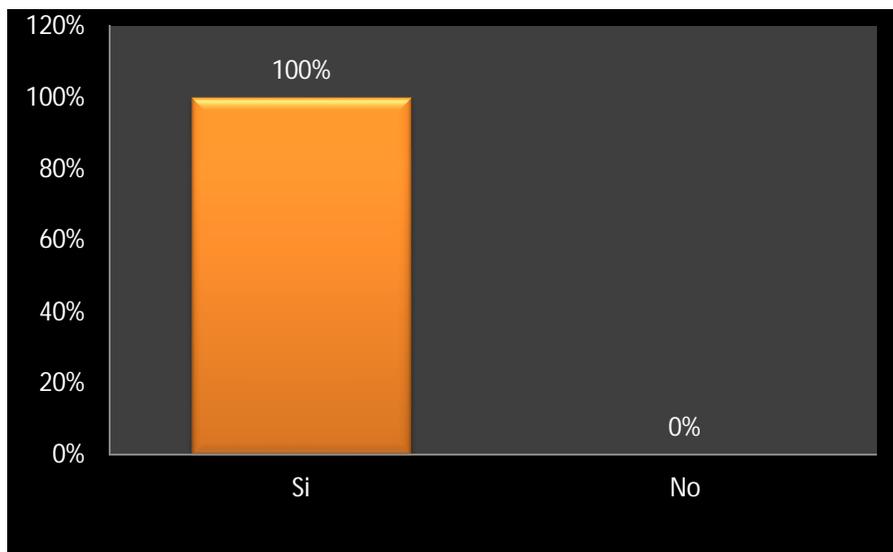
Cuadro No. 21

¿Siente gran satisfacción en brindar atención de calidad al cliente sin importar el salario que devenga?

	n	%
Si	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 17



Análisis: los colaboradores indican en un 100% que consientes de la misión institucional muestran el mayor empeño e interés en brindar una atención de calidad a los usuarios, que proyecte una buena imagen de servicio que satisfaga los requerimientos para ser merecedores del salario que devengan.

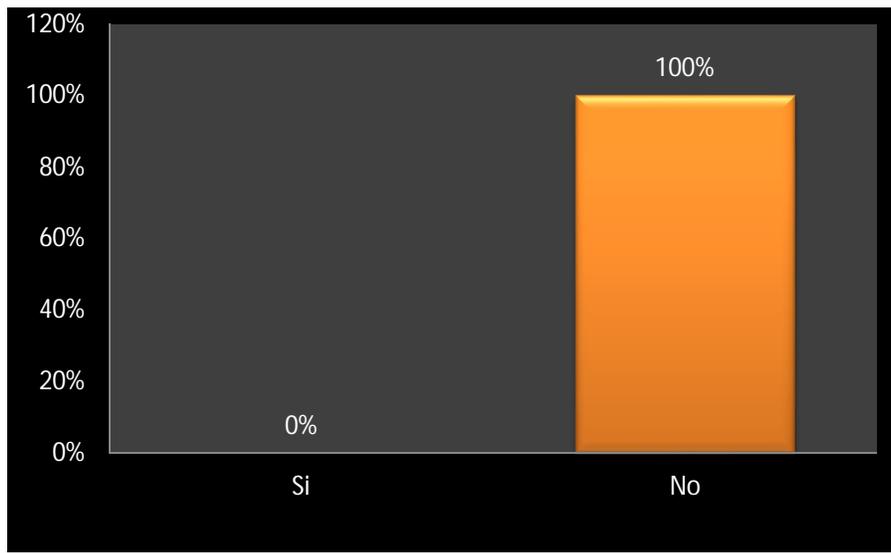
Cuadro No. 22

¿Recibe constantemente capacitación en el tema de los conflictos laborales?

	n	%
Si	0	0%
No	6	100%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 18



Análisis: manifiesta el 100% de los colaboradores que internamente no reciben capacitaciones, esporádicamente se hacen reuniones en oficinas centrales de la Contraloría General de Cuentas, por lo general una vez al año, en ninguna oportunidad se han tratado temas relacionados al clima organizacional.

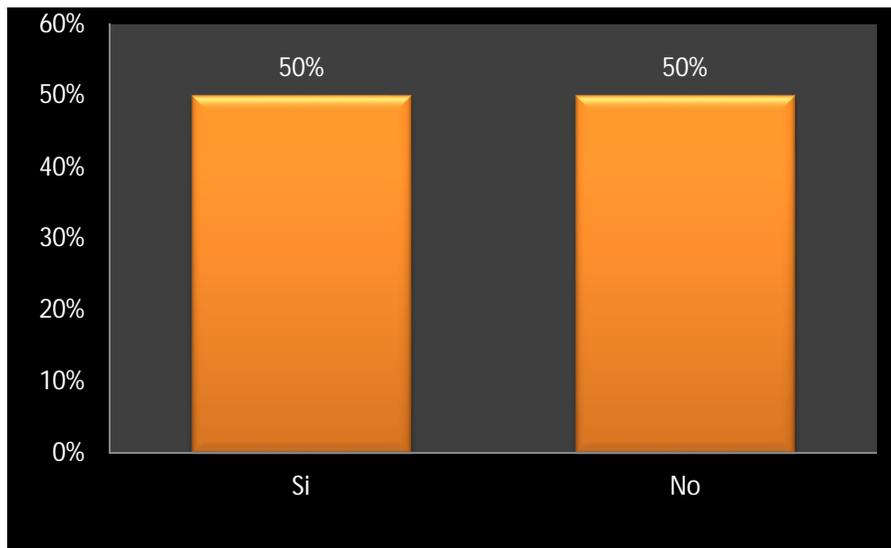
Cuadro No. 23

¿Ha recibido alguna vez un premio, notas de felicitación, mensajes de motivación como estímulo a su buen trabajo de parte de su jefe inmediato?

	n	%
Si	3	50%
No	3	50%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 19



Análisis: los colaboradores en un 50% indican que no han recibido ningún tipo de motivación como estímulo a la eficiencia en sus funciones. Sin embargo el 50% manifiesta que si ha recibido notas de felicitación en el cumplimiento de sus tareas. Exponen que hace falta cumplir con este principio administrativo para mejorar el nivel de desempeño. La estrategia de motivación en lo referente a su práctica constituye una debilidad.

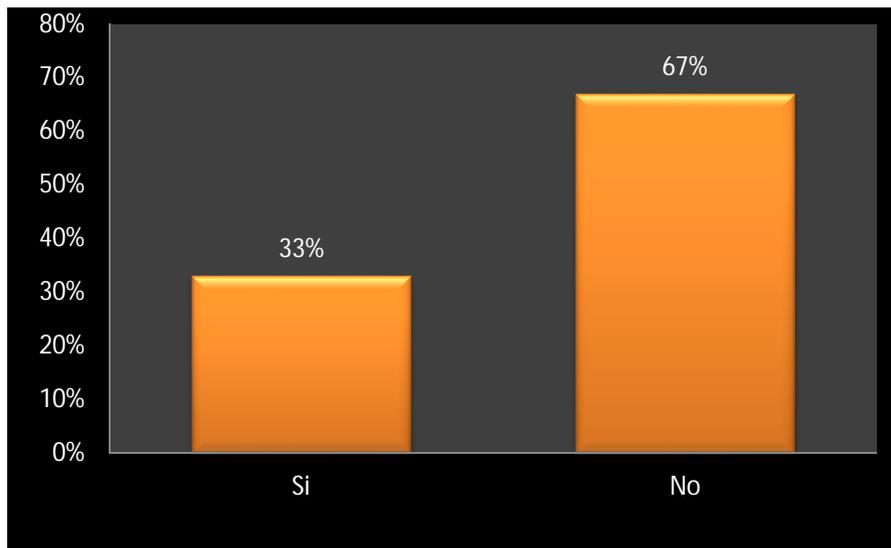
Cuadro No. 24

¿Ha gozado en la institución de un ascenso?

	n	%
Si	2	33%
No	4	67%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 20



Análisis: la investigación realizada, indica que el 67% de los colaboradores de la institución no ha gozado de un ascenso, el 33% restante si ha recibido beneficio de superación. Esta estrategia no ha sido posible aplicarle a los diferentes colaboradores de la institución aunque se han presentado varias oportunidades indicaron, esto provoca en cierta medida sentimiento negativo a la autoestima del colaborador.

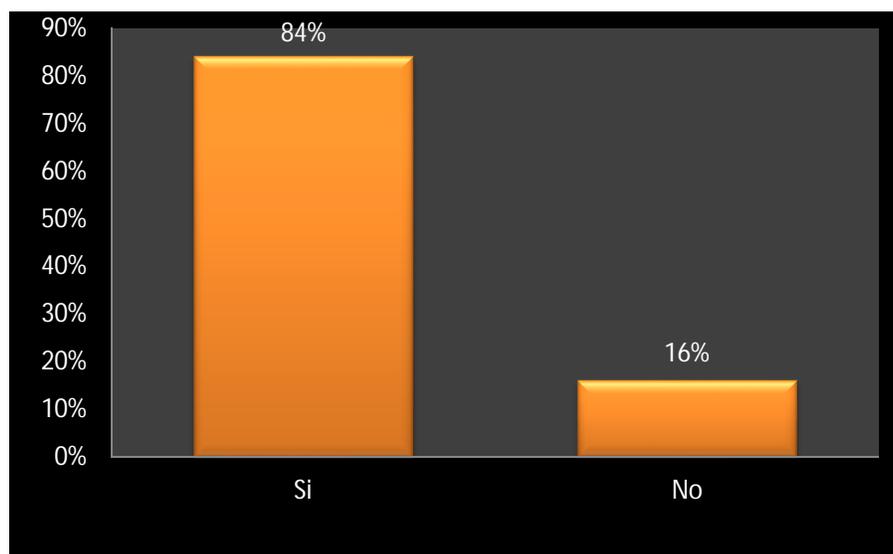
Cuadro No. 25

¿Ha disfrutado de aumento salarial?

	n	%
Si	5	84%
No	1	16%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 21



Análisis: con los datos obtenidos en el instrumento, se determinó que el 84% del personal de la Delegación de Santa Rosa, si ha disfrutado de aumentos salariales; el 16% indica que no ha recibido ningún tipo de incentivo salarial. Este tipo de acciones como parte de las estrategias para evitar los conflictos es interesante aunque muchas veces no depende del jefe inmediato.

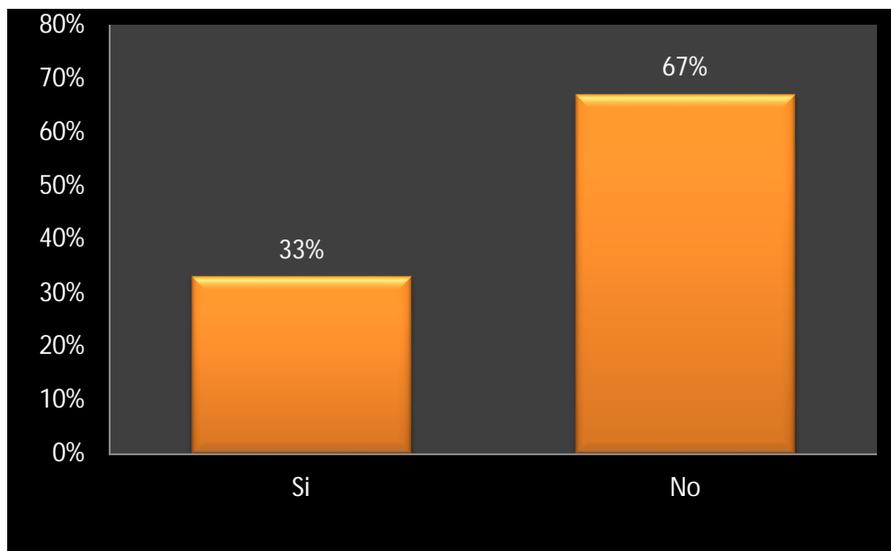
Cuadro No. 26

¿Organizan y participan con frecuencia en actividades de convivencia en las cuales se tiene la oportunidad de llevar a la práctica los valores que permiten lograr las relaciones interpersonales?

	n	%
Si	2	33%
No	4	67%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 22



Análisis: el 67% de los colaboradores indican que no existe participación frecuente en actividades de convivencia; el 33% si organiza actividades, esto refleja un ambiente de preferencias y división. Son aspectos muy importantes que como parte de las estrategias el jefe administrativo no puede descuidar. La estrategia de la motivación al considerar esta información se muestra como una debilidad.

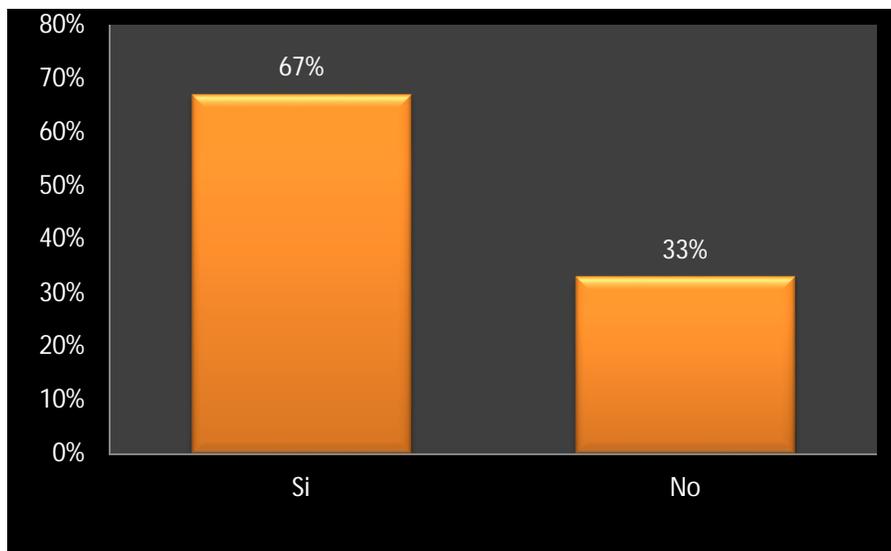
Cuadro No. 27

¿Considera que las siguientes actitudes, como las preferencias, recargo de trabajo, mala comunicación e incumplimiento de parte del jefe inmediato ha provocado en alguna oportunidad conflictos laborales?

	n	%
Si	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 23



Análisis: el 67% de los colaboradores indican que si existe algún tipo de preferencias, motivo por el cual se provocan malestares en el resto del personal; el 33% manifiesta que ninguna de las razones han provocado conflictos. Como en toda relación con el talento humano el jefe enfrentará una situación delicada más aún cuando las estrategias para mejorar el clima laboral no se practican.

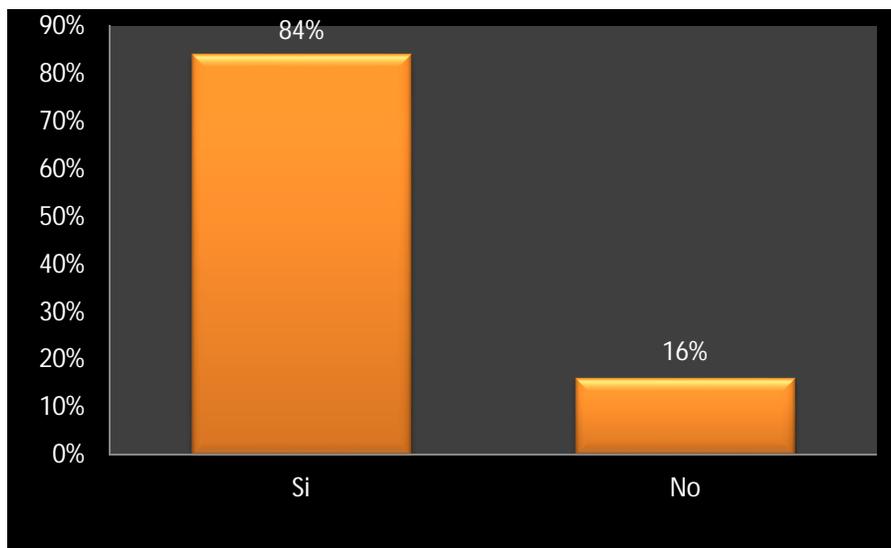
Cuadro No. 28

¿Ha mostrado el jefe inmediato interés inmediato en resolver conflictos laborales dentro de la institución?

	n	%
Si	5	84%
No	1	16%
Totales	6	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Grafica No. 24



Análisis: el 84% de los colaboradores indican que la jefe de delegación busca la forma rápida de resolver cualquier tipo de conflicto laboral de forma inmediata, el 16% manifestó que por laborar en un horario diferente al de oficinas no puede asegurar si la jefa ofrece atención inmediata a cualquier situación desfavorable en el ambiente laboral.

4.3 Presentación y análisis de resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la jefe de Delegación de Santa Rosa, de la Contraloría General de Cuentas.

Cuadro No. 29

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera usted que el clima organizacional de su institución depende de la responsabilidad de todos de contribuir con su trabajo al logro de la eficiencia respetando los parámetros establecidos?	Sí, considera que el valor de la responsabilidad es esencial para que las funciones en el trabajo se desarrollen eficientemente sin descuidar las normas del establecimiento.
2	¿Cuándo le corresponde tomar decisiones le da participación a todos los miembros de su institución?	No, por lo que se considera que es una debilidad en cuanto a fomentar el trabajo en equipo.
3	¿Considera que sus subordinados se encuentran motivados a través de practicar una comunicación efectiva y aplicar métodos correctivos en función de los objetivos de la institución?	No, es evidente que se carece de motivación, no hay comunicación efectiva y que se ve afectada principalmente cuando no se aplican correctamente los métodos correctivos.
4	¿Cree que existe una relación de amistad, confianza y trabajo en equipo dentro de su institución?	Sí, debido a que en algunas oportunidades se logra la colaboración de todos, aunque se presentan también inconformidades en algunos de sus colaboradores cuando no se utilizan formas adecuadas para solicitar apoyo.

No.	Pregunta	Respuesta
5	<p>¿Ha observado algunas veces en sus colaboradores actitudes como aversión al trabajo, carencia de iniciativa, falta de voluntad, pasividad y acomodamiento?</p>	<p>Sí, en ciertos casos cuando el tipo de función asignada no es del agrado del colaborador, demuestra molestia e inconformidad, se percibe que las cosas se hacen por un compromiso y no por un deseo de cumplir con la instrucción. Se observan algunas características de la teoría Z.</p>
6	<p>¿Considera necesaria siempre su presencia para que sus colaboradores cumplan con sus obligaciones responsablemente?</p>	<p>No, esto habla muy bien de los colaboradores, demuestra que existe responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.</p>
7	<p>¿Ha observado en sus colaboradores actitudes como trabajo en equipo, autoestima, participación, efectivas relaciones humanas?</p>	<p>Sí, existen casos esporádicos en los cuales se necesita el apoyo del personal para darle cumplimiento algún tipo de instrucción que requiere de trabajo en equipo.</p>
8	<p>¿Considera que más importante que la remuneración económica (salario) debe considerarse el cumplir con las funciones del trabajo?</p>	<p>Sí, para el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, es más importante servir que recibir, demostrado que su deseo es satisfacer las peticiones de los usuarios de la mejor forma.</p>

No.	Pregunta	Respuesta
9	¿Cree que su jefatura a la vez de ejercer control en las funciones del colaborador se interesa por las necesidades personales de cada uno?	Sí, para poder determinar el estado de ánimo en el cumplimiento de las funciones del personal, se debe conocer sus emociones personales esto permite poder apoyar al colaborador si necesita de ayuda en el cumplimiento de sus funciones o en solventar algún problema personal.
10	¿Con frecuencia promueve capacitaciones a su personal sobre temas que contribuyan a evitar los conflictos laborales?	No, desconoce estrategias que busquen evitar conflictos laborales y que de oficinas centrales no capacitan constantemente sobre el tema.
11	¿Considera que el desconocimiento de las funciones y el desacato a la autoridad constituye causa de conflictos laborales en la institución que dirige?	Sí, cada uno de los colaboradores conoce detalladamente cuáles son sus funciones y los procedimientos para darles cumplimiento, sin embargo en algunos se demuestra desacato a la autoridad por razones de saturación de trabajo o algún tipo de molestia en el tipo de actividad que le corresponde realizar en ese momento.
12	¿Cuenta cada miembro de la institución con un manual de funciones que evite el recargo de trabajo y por ende conflictos laborales?	Sí, existe un manual, que funciona de forma general, fue emitido y elaborado por personal de oficinas centrales, con estudios tomados de cada una de las delegaciones departamentales y unidades en oficinas centrales.

No.	Pregunta	Respuesta
13	¿Han manifestado en algunas oportunidades sus colaboradores que existe preferencia en el trato con sus colaboradores?	Sí, en algunos casos ha escuchado comentarios del personal que siente el celo y molestia, porque se refleja un ambiente de preferencia con el personal.
14	¿Ha corregido algunas veces en sus colaboradores actitudes como mala atención a los usuarios e imprecisión en el manejo de los documentos?	Sí, en algunos se hace de forma verbal y en otros de forma escrita, dependiendo de la magnitud de la situación.
15	¿Ha observado en sus colaboradores en alguna oportunidad apatía, falta de colaboración y deseo de participar en actividades de convivencia?	Sí, las razones pueden ser económicas y en alguna oportunidad falta de deseo de participar con el grupo.
16	¿Conoce que tipo de estrategias puede aplicar para prevenir y solucionar los conflictos labores dentro de la institución?	No, expresa que desconoce qué tipo de estrategias puede utilizar y aplicar para prevenir y darle solución a los conflictos laborales.
17	¿Ha aplicado algún tipo de estrategia de las que se mencionan a continuación para prevenir y solucionar conflictos dentro de sus colaboradores: De motivación, vivencia de valores, negociación, arbitraje u otras?	Sí, practica y conoce únicamente las de motivación, existen momentos en los cuales ha sido necesario motivarlos con incentivos que se adapten a la necesidad de la persona.
18	¿Le agradecería recibir capacitación sobre los diferentes tipos de estrategias que puede aplicar para prevenir y solucionar los conflictos laborales?	Sí, sería de mucho interés para ella como jefe de Delegación y el personal, recibir capacitaciones de este tipo, tanto para mejorar como para prevenir un conflicto laboral.

5. Conclusiones:

- 5.1 En lo referente al tipo de relaciones interpersonales que prevalecen dentro de los miembros del equipo de trabajo de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de cuentas se pudo establecer lo siguiente: Según la información brindada por los usuarios y la jefe de la institución, las relaciones interpersonales son positivas, se vive un ambiente agradable de trabajo.
- 5.2 Los colaboradores en lo que se refiere al tema de relaciones interpersonales expresaron que han experimentado en más de alguna oportunidad un conflicto laboral, se concluye que a pesar de este problema se han preocupado de no proyectar los efectos negativos a los usuarios.
- 5.3 En la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de cuentas, las causas que provocan conflictos son las siguientes: Malestar del jefe cuando nota distracción y demora en el servicio; la falta de participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones; recargo de trabajo; falta de motivación ante el deber cumplido con eficiencia; mostrar preferencias por determinado colaborador; actitudes como falta de colaboración, apatía, acomodamiento, el desconocimiento y desacato.
- 5.4 En la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de cuentas, no se practican al cien por ciento las técnicas de motivación, algunas veces se utilizan cartas de felicitación ante un buen desempeño no así premios; a los colaboradores el usuario no lo percibe tan motivado. Los ascensos y aumentos salariales no dependen de la Jefa de Delegación ya que esto depende de los niveles superiores. Los ascensos no son constantes y los aumentos de salario son parte de las políticas de la máxima autoridad.

- 5.5 La mayor debilidad que sufre y que impide a la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas brindar a entera satisfacción los diferentes servicios que presta, se puede mencionar la falta de talento humano debido a renuncias por jubilación y traslado, espacios que no han sido cubiertos y que en determinado momento provocan recargo de trabajo en algunos colaboradores.
- 5.6 Se manifiesta en la organización cierto grado de distracción como resultado del mal uso de la tecnología lo que puede provocar demora y falta de concentración en los servicios.
- 5.7 Se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar capacitaciones constantes sobre diversas temáticas relacionadas con la administración, sobre todo relacionadas con las estrategias que contribuyan al logro de un clima organizacional efectivo.

6. Recomendaciones

- 6.1 Continuar con la práctica de valores ya que la responsabilidad como un pilar fundamental del desempeño institucional aunado a otros no menos importantes se ponen de manifiesto según lo expresado por el usuario, así mismo son de gran importancia para conservar las relaciones interpersonales y un clima organizacional efectivo.
- 6.2 Mostrar interés por las causas que provocan los conflictos internos en la institución, evitando que el órgano de dirección muestre preferencia por determinado colaborador, fomentar el trabajo en equipo, mostrar actitud colaborativa, interés y concentración en los servicios que se prestan.
- 6.3 El personal de la Contraloría General de Cuentas, debe hacer el máximo esfuerzo en continuar sirviendo a los usuarios con eficiencia, evitando que los conflictos puedan afectar el nivel de desempeño, el logro de los objetivos plasmados en la misión y por ende la buena imagen de la institución, el control en el uso correcto de la tecnología, estos medios son para agilizar la atención al usuario no para demora mucho menos distracción.
- 6.4 Aplicar las estrategias de motivación que permitan hacer sentir a los colaboradores como sujetos importantes dentro de la institución.
- 6.5 Gestionar ante las autoridades superiores los nombramientos de las plazas vacantes.

- 6.6 Normar el uso de los medios de información, recalcar que únicamente son para agilizar servicios no para causar demora.

- 6.7 Capacitarlos para que se practiquen las estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas dentro de ellas: la solución de conflictos, estrategias de la motivación, vivencia de los valores, negociación a través del método de la medición, arbitraje.

- 6.8 Gestionar y participar en capacitaciones sobre diversos temas de crecimiento personal y de carácter administrativo que tiendan a mejorar el nivel de desempeño y por ende el clima organizacional de la institución.

7. Bibliografía

- Abarca, S. (1995). **Psicología de la motivación**. San José Costa Rica: EUNL
- Calderon Hernández, Gregorio y German Albeiro Castaño Duque. (2005) **Investigación en Administración en América Latina, Evolución y Resultados**. Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial THOMSON
- Murillo, Soria. (2004) **Relaciones Humanas**. Noriega Editores. Editorial Limusa,
- Reyes Ponce, Agustín. 2004. **Administración de Empresas. Teoría y Práctica**. México. Editorial Limusa. Primera parte.
- Reyes Ponce, Agustín. (2004). **Administración moderna**. México.. Editorial Limusa.
- Robbins/Coulter. (2005). **Administración**. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación.
- Valverde, O. (2003). **Generando pensamiento**. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Tesis: **Diagnóstico del Clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón**. efectuada por Nelsy Marien Cortez Jiménez, Xalapa 2009.
- Tesis: **Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad**. Martha Cecilia Serrato Martínez. Colombia.
- Varios autores. (2000). **Diccionario enciclopédico MEGA 2000**. Colombia. Editorial Norma.

7.1 E-grafía:

- Blanchard, K. y O'connor, M. (1997). Administración por valores. [com/administracion-por-valores.htm](http://www.administracion-por-valores.htm)
- Bustos, P.; Miranda, M. y Peralta, R. (2001). **Clima Organizacional**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Zúñiga M., E.S. (2008). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. Revista Educación, 34(1). Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/HomRevRed.jsp?iCveEnRev=440>
- Soria Romo, R. (2008). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa. <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
- http://www.contraloria.gob.gt/i_docs/i_ley_cgc.pdf
- http://www.contraloria.gob.gt/i_nos_fil.php
- http://www.contraloria.gob.gt/i_nos_his.php
- www.forodeseguridad.com/artie/rrhh/7011.htm

8. Anexos

Cronograma de Actividades

No.	Actividad	M	Mayo		Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
			3ra.	4ta.	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.
1.	Etapa de gabinete	P																		
	Elaboración del plan de investigación	E																		
2.	Determinación de la institución para la investigación	P																		
	Primer contacto con la institución	E																		
3.	Propuesta a Coordinación de Carrera	P																		
	Solicitud y aprobación del estudio	E																		
4.	Elaboración y revisión de los	P																		
	instrumentos de investigación	E																		
5.	Trabajo de de campo	P																		
	Aplicación de los instrumentos	E																		
6.	Procesamiento y análisis de datos	P																		
		E																		
7.	Interpretación de la información	P																		
		E																		
8.	Presentación del informe	P																		
		E																		

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa.**

**Estrategias administrativas para fortalecer el clima organizacional en la
Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.**

Año 2014

**.Cuestionario para la Jefe de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría
General de Cuentas.**

Justificación: el siguiente instrumento tiene como propósito recabar información importante sobre el clima organizacional de la Delegación de Contraloría General de Cuentas, Cuilapa, Santa Rosa. La información se manejará con confidencialidad y el fin del estudio es de carácter académico.

1. Identificación:	
Escriba la función que desempeña: _____	

Tiempo de desempeñar sus funciones: _____	
Años de laborar en la institución: _____	
Profesión: _____	
Edad: _____	Sexo: _____
Estado civil: _____	
Tipo de contratación:	
Presupuestado: _____ Por contrato: _____	
Jornada: Matutina _____ Vespertina _____ Nocturna _____ Completa _____	

Instrucciones: conteste las siguientes preguntas marcando una X en el cuadro de la respuesta que considere correcta.

1. ¿Considera usted que el clima organizacional de su institución depende de la responsabilidad de todos de contribuir con su trabajo al logro de la eficiencia respetando los parámetros establecidos?

Si No

2. ¿Cuándo le corresponde tomar decisiones le da participación a todos los miembros de su institución?

Si No

3. ¿Considera que sus subordinados se encuentran motivados a través de practicar una comunicación efectiva y aplicar métodos correctivos en función de los objetivos de la institución?

Si No

4. ¿Cree que existe una relación de amistad, confianza y trabajo en equipo dentro de su institución?

Si

No

5. ¿Ha observado algunas veces en sus colaboradores actitudes como aversión al trabajo, carencia de iniciativa, falta de voluntad, pasividad y acomodamiento?

Si

No

6. ¿Considera necesaria siempre su presencia para que sus colaboradores cumplan con sus obligaciones responsablemente?

Si

No

7. ¿Ha observado en sus colaboradores actitudes como trabajo en equipo, autoestima, participación, efectivas relaciones humanas?

Si

No

8. ¿Considera que más importante que la remuneración económica (salario) debe considerarse el cumplir con las funciones del trabajo?

Si

No

9. ¿Cree que su jefatura a la vez de ejercer control en las funciones del colaborador se interesa por las necesidades personales de cada uno?

Si

No

10. ¿Con frecuencia promueve capacitaciones a su personal sobre temas que contribuyan a evitar los conflictos laborales?

Si

No

11. ¿Considera que el desconocimiento de las funciones y el desacato a la autoridad constituye causa de conflictos laborales en la institución que dirige?

Si

No

12. ¿Cuenta cada miembro de la institución con un manual de funciones que evite el recargo de trabajo y por ende conflictos laborales?

Si

No

13. ¿Han manifestado en algunas oportunidades sus colaboradores que existe preferencia en el trato con sus colaboradores?

Si

No

14. ¿Ha corregido algunas veces en sus colaboradores actitudes como mala atención a los usuarios e imprecisión en el manejo de los documentos?

Si

No

15. ¿Ha observado en sus colaboradores en alguna oportunidad apatía, falta de colaboración y deseo de participar en actividades de convivencia?

Si

No

16. ¿Conoce que tipo de estrategias puede aplicar para prevenir y solucionar los conflictos laborales dentro de la institución?

Si

No

17. ¿Ha aplicado algún tipo de estrategia de las que se mencionan a continuación para prevenir y solucionar conflictos dentro de sus colaboradores: De motivación, vivencia de valores, negociación, arbitraje u otras?

Si

No

18. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre los diferentes tipos de estrategias que puede aplicar para prevenir y solucionar los conflictos laborales?

Si

No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa.**

**Estrategias administrativas para fortalecer el clima organizacional en la
Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.
Año 2014**

**.Cuestionario para los colaboradores de la Delegación de Santa Rosa de la
Contraloría General de Cuentas.**

Justificación: el siguiente instrumento tiene como propósito recabar información importante sobre el clima organizacional de la Delegación de Contraloría General de Cuentas, Cuilapa, Santa Rosa. La información se manejará con confidencialidad y el fin del estudio es de carácter académico.

1. Identificación:	
Escriba la función que desempeña: _____	

Tiempo de desempeñar sus funciones: _____	
Años de laborar en la institución: _____	
Profesión: _____	
Edad: _____	Sexo: _____
Estado civil: _____	
Tipo de contratación:	
Presupuestado: _____	Por contrato: _____
Jornada: Matutina _____ Vespertina _____ Nocturna _____ Completa _____	

Instrucciones: Conteste los siguientes preguntas marcando con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Ha recibido inducción precisa sobre las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
Si No

2. ¿Desarrolla usted con agrado otras funciones aunque no sean de su competencia en bien de satisfacer la necesidad de la persona que requiere el servicio?
Si No

3. ¿Promueve y permite su jefe inmediato la práctica del trabajo colaborativo donde unos con otros se apoyen en el cumplimiento de sus funciones?
Si No

4. ¿Cuándo se tiene que corregir algún tipo de error o deficiencia el jefe inmediato lo hace a solas con el colaborador?
Si No

5. ¿Ha observado algún conflicto laboral en la relación interpersonal de la institución?
Si No

6. ¿Practica en el cumplimiento de sus funciones raciocinio y concentración en bien de prestar un excelente servicio a la comunidad?

Si No

7. ¿Considera que tiene participación en la toma de decisiones dándole valor a sus iniciativas?

Si No

8. ¿Ha considerado alguna vez que tiene recargo de trabajo?

Si No

9. ¿Considera que estados de ánimo como la tensión, hostilidad y la apatía como resultado de los conflictos laborales ha influido en alguna oportunidad en mala atención al público?

Si No

10. ¿Siente gran satisfacción en brindar atención de calidad al cliente sin importar el salario que devenga?

Si No

11. ¿Recibe constantemente capacitación en el tema de los conflictos laborales?

Si No

12. ¿Ha recibido alguna vez un premio, notas de felicitación, mensajes de motivación como estímulo a su buen trabajo de parte de su jefe inmediato?

Si No

13. ¿Ha gozado en la institución de un ascenso?

Si No

14. ¿Ha disfrutado de aumento salarial?

Si No

15. ¿Organizan y participan con frecuencia en actividades de convivencia en las cuales se tiene la oportunidad de llevar a la práctica los valores que permiten lograr las relaciones interpersonales?

Si No

16. ¿Considera que las siguientes actitudes, como las preferencias, recargo de trabajo, mala comunicación e incumplimiento de parte del jefe inmediato ha provocado en alguna oportunidad conflictos laborales?

Si No

17. ¿Ha mostrado el jefe inmediato interés inmediato en resolver los conflictos laborales dentro de la institución?

Si No

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa.

Justificación: la información que amablemente pueda brindar será de mucha utilidad para la investigación que se realiza en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas acerca del tema: Estrategias administrativas y el clima organizacional. Sus fines son puramente académicos la información se manejará con ética y total discrecionalidad.

Instrucciones: conteste las siguientes preguntas, marcando una X en el cuadro de la respuesta que considere correcta.

1. ¿Con qué frecuencia visita la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas, con sede en Cuilapa:

Diariamente semanalmente mensualmente esporádicamente

2. ¿Cuáles han sido los valores que ha apreciado en el personal cuando ha requerido algún servicio en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Respeto honestidad amabilidad puntualidad

3. ¿Qué actitudes positivas ha observado en el servicio que le presta el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Buen humor eficiencia cortesía colaboración

4. ¿Qué actitudes negativas ha observado en el servicio que le presta el personal de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Demora distracción desinterés ninguna

¿Cómo ha observado el ambiente o clima laboral en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

Agradable desagradable motivado apático

5. ¿Ha percibido en alguna oportunidad la presencia de un conflicto laboral dentro de las personas que trabajan en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas?

A veces siempre nunca

6. ¿Considera que la presencia de un conflicto entre las personas que trabajan en la Delegación ha afectado en su atención?

A veces siempre nunca

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Capítulo 5
Marco propositivo
Propuesta profesional

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Licenciatura en administración de empresas**



Propuesta:

Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas.



Índice

	No. de página
Introducción	i
1. Justificación.....	1
2. Descripción.....	2
3. Objetivos.....	3
3.1 Generales.....	3
3.2 Específicos.....	3
4. Organización.....	4
5. Recursos.....	5
6. Participantes.....	5
7. Alcances.....	6
8. Requisitos.....	6
9. Desarrollo.....	7

Introducción

Ayer y hoy la administración establece que en toda institución o empresa el servicio al cliente constituye la responsabilidad más grande de las personas que prestan tales servicios o efectúan determinado trabajo.

Ante esa convicción una de las obligaciones de la empresa o institución en el momento de contratar al personal, es brindar en un periodo de tiempo oportuno la inducción sobre los derechos, obligaciones y funciones que implica el desempeñar determinado puesto. Así mismo brindarle la oportunidad de capacitación constante sobre temas de interés y que lógicamente tendrán repercusión en el desarrollo de su trabajo, el llevar a cumplir con éxito sus funciones como el establecer relaciones afectivas dentro del grupo, situación que por naturaleza influye en los resultados de la institución o empresa.

Al haber efectuado el estudio titulado: Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa, de la Contraloría General de Cuentas, se pudo establecer que existe la necesidad de desarrollar capacitaciones relacionadas con las estrategias que tiendan a mejorar el clima organizacional que aborde temáticas de interés para el personal sobre motivación, trabajo en equipo, liderazgo, conocimientos y experiencias que contribuirán a fortalecer las actitudes positivas y a brindar la atención de calidad que requieren los usuarios de la Delegación de la Contraloría de Santa Rosa. A continuación se presenta la propuesta con los procesos que se pueden llevar a cabo en el logro de tan importantes objetivos, mejorar el desempeño, el clima organizacional y por ende obtener la satisfacción de brindar un servicio de calidad.

1. Justificación

El ser humano vive de satisfacciones, muchas de ellas se alcanzan por medio del servicio que se brinda al prójimo como parte del trabajo, el cual le permite obtener un salario y con ello satisfacer las necesidades básicas. En el momento de efectuar el trabajo, no se debe pensar únicamente en obtener una remuneración de tipo económico, sino en la oportunidad de autorrealizarse en el desempeño de una profesión, servir con calidad a quien lo requiera.

Para cumplir satisfactoriamente con las funciones que implica determinado puesto se hace necesaria la preparación previa por medio de una profesionalización, posteriormente la inducción y la capacitación sobre tareas específicas. Hoy más que nunca el manejo de las relaciones interpersonales para efectuar el trabajo en equipo es uno de los requerimientos, con estos conocimientos llevados a la práctica se logrará un clima organizacional agradable el mismo contribuirá a alcanzar el éxito que la institución o empresa se propone. Considerando lo anterior es importante desarrollar posterior al estudio de investigación sobre: Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Delegación de Santa Rosa, de la Contraloría General de Cuentas, proponer un programa de capacitaciones sobre temas relacionados con la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y otras, que tiendan a fortalecer el desempeño de los colaboradores de tan importante institución de servicio en el departamento de Santa Rosa.

2. Descripción

La capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona. <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

En virtud de la importancia que conlleva la capacitación, tal como lo establece Edgardo Frigo, en la página web citada en el párrafo anterior, para lograr el mejor desempeño del talento humano dentro de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa, se propone el desarrollo de un programa de capacitación, el mismo contemplará varias temáticas, el primero relacionado con las Estrategias para mejorar el clima organizacional dentro de una institución; posteriormente el tema de la motivación personal; liderazgo y trabajo en equipo. La programación abarca cuatro sesiones de trabajo, las cuales se pueden desarrollar en un periodo de dos horas, cada quince días por dos meses. Al final se practicará una evaluación y se extenderán los créditos correspondientes. La propuesta se elevará a los órganos superiores para la debida aprobación.

3. Objetivos

3.1 Generales:

- a) Contribuir a la mejora del nivel de desempeño del personal que labora en la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa.
- b) Brindar a todos los colaboradores de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa, un clima organizacional agradable que contribuya al logro satisfactorio de los objetivos institucionales.

3.2 Específicos:

- a) Brindar a los colaboradores de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa, la oportunidad de capacitación y actualización.
- b) Proporcionar a los colaboradores de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa, un documento físico y virtual sobre las temáticas que integran el presente programa de capacitación.
- c) Compartir en forma reflexiva con los colaboradores de la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa, experiencias profesionales que tiendan a mejorar el clima organizacional de la institución.

4. Organización

No.	Actividades	Fechas	Responsables
1.	Solicitud para su realización	Diciembre 2014	Jefa de Delegación
2.	Gestiones para obtener el apoyo con capacitador y recursos materiales.	Enero 2015	Colaboradores Voluntarios
3.	Convocatoria	Enero 2015	Jefa de Delegación
4.	Organización y desarrollo de la primera sesión de trabajo: Tema: Estrategias para mejorar el clima organizacional.	Primera semana de febrero 2015	Capacitador- Colaborares voluntarios
5.	Organización y desarrollo de la segunda sesión de trabajo: Motivación personal	Tercera semana de febrero 2015	Capacitador- colaboradores voluntarios.
6.	Desarrollo de la tercera sesión de trabajo: Liderazgo	Primera semana de marzo 2015	Capacitador- colaborares voluntarios.
7.	Desarrollo de la cuarta sesión de trabajo: Trabajo en equipo Evaluación de la actividad y acreditamiento.	Tercera semana de marzo 2015	Capacitador- Colaborares voluntarios Jefa de Delegación, capacitador y colaboradores.

5. Recursos

5.1 Humanos: Jefa de Delegación, colaboradores voluntarios, capacitador.

5.2 Financieros:

Impresión de material	Q	500.00
Refrigerio:		400.00
Reconocimientos:		<u>50.00</u>
	Q	950.00

5.3 Tecnológicos:

Computadora, cañonera, memoria, videos, TV, fotocopias, CD.

6. Participantes:

- Jefa de Delegación
- Colaboradores de la institución
- Personal operativo
- Capacitador

7. Alcances

7.1 Ámbito institucional: Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa,

7.2 Personal: La totalidad de personas que laboran en la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa.

8. Requisitos

Participación voluntaria de todos los colaboradores de la Delegación de Santa Rosa de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa

9. Desarrollo

Luego de haber presentado la propuesta y solicitar la autorización de las autoridades superiores de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, se procederá a gestionar los recursos materiales, financieros y talento humano (capacitador) para desarrollar según la programación las capacitaciones a todo el personal que labora en la Delegación de la Contraloría General de Cuentas del departamento de Santa Rosa. Seguidamente se efectuará la convocatoria, procediéndose a desarrollar el programa en cuatro sesiones sobre las temáticas: Estrategias para mejorar el clima organizacional dentro de la institución; motivación personal; liderazgo y trabajo en equipo. Al concluir el desarrollo de las cuatro sesiones se procederá a entregar el documento y el CD que contiene el contenido de las capacitaciones. Así mismo se entregará un diploma de participación. En cada sesión se procurará convivir dos horas en forma amena compartiendo experiencias relacionadas con el trabajo.

Tema 1. Estrategias administrativas en el clima organizacional

Fuente: John Calvin Maxwell

- Solución de conflictos
- Estrategia de la motivación
- Vivencia de los valores
- Negociación a través del método de la mediación
- Arbitraje

Tema 2. Trabajo en equipo

- Conjunto de personas
- Organización
- Objetivo común
- Para trabajar en equipo es importante:
 - La participación
 - La organización
 - Disciplina
- Escala de necesidades humanas:
 - Fisiológicas
 - Seguridad
 - Sociales
 - Estima
 - Auto realización
- **Para hacer un equipo de trabajo es importante lo siguiente:**
 - Unión
 - Coordinación
 - Solidaridad
 - Comunicación
 - Participación
 - Resultados
- **Ventajas de trabajar en equipo**
 - Seguridad
 - Resultados
 - Beneficios mutuos
 - El ser sociable
 - Autoestima
 - Autointerés

Tema 3. Liderazgo

- ¿Qué es un líder?
- Características del líder
- Tipos de liderazgo
 - Líder autocrático
 - Líder democrático
 - Liderazgo “Laissez-Faire o liberal”
- Competencias de liderazgo
- Liderazgo en las organizaciones
- Roles del líder en las organizaciones

Tema 4. Relaciones interpersonales

- **Sentimientos que se producen en las relaciones interpersonales**
- **Cuando es eficiente se produce lo siguiente:**
 - Satisfacción
 - Autenticidad
 - Empatía
 - Compromiso
 - Efectividad
 - Confianza
- **Cuando es deficiente se produce lo siguiente:**
 - Frustración
 - Ansiedad
 - Enojo
 - Agresividad
 - Desesperación
 - Actitud negativa

- **Principios fundamentales**
 - Dignidad de las personas
 - Humanismo.
 - Bien común.
 - Solidaridad.
 - Participación.
 - Consideración hacia los demás
 - Tolerancia
 - Responsabilidad

- **Importancia de las relaciones interpersonales**
 - Personas como fuente de energía laboral
 - Mayor productividad en el trabajo
 - Enfoque total a la persona
 - Ayuda a conocernos y a conocer a los demás

- **Destrezas de las relaciones interpersonales**
 - Comunicación efectiva
 - Solución de problemas
 - Aceptación de los cambios personales y profesionales

- **Beneficios**
 - Mayor eficiencia en el trabajo.
 - Ahorro de tiempo.
 - Mayor satisfacción y motivación del personal.
 - Mejor integración del personal.
 - Mejor ambiente de trabajo.
 - Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
 - Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores.
 - Reducción de problemas humanos.

- **Factores que afectan las relaciones interpersonales**
 - Intolerancia
 - Injusticia
 - Deshonestidad
 - Mala comunicación
 - Agresión
 - Desmotivación
 - Traición
 - Egoísmo
 - Irresponsabilidad
 - Indiferencia
 - Sentimientos de superioridad e inferioridad

- **Las 7 Leyes de las Relaciones Interpersonales**
 - La mejor manera de cambiar una relación, es cambiando uno mismo.
 - Busque lo positivo de las personas.
 - Ganar la confianza de los demás.
 - Mantenga una actitud de Ganar/Ganar.
 - Escuche con empatía.
 - Sea asertivo al expresarse.
 - Distinga la diferencia entre la persona y su conducta.

GLOSARIO

Clima Organizacional: ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Comportamiento: es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

Comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

Eficiencia: es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Integración: es obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo.

Motivación: como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Organización: es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.

Relaciones interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas.

Socialización: proceso a través del cual los seres humanos aprenden e interiorizan las normas y los valores de una determinada sociedad y cultura específica.

Fiscalización: La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes.