


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is circular. It features a central figure of a man on a white horse, holding a staff and a cross. Above him is a golden dome with a cross, flanked by two golden lions. The background is blue with a white cross. The seal is surrounded by a grey border with Latin text: "UNIVERSITAS CONSPICUA CAROLINA ACUTISSIMA COACTEMALENSIS INTER CETERA" at the top and "UNIVERSITAS CONSPICUA CAROLINA ACUTISSIMA COACTEMALENSIS INTER CETERA" at the bottom.

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES
QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA
DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA
DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE”**

ANA RAQUEL AGUILAR ZUÑIGA

GUATEMALA, AGOSTO 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES
QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA
DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA
DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ANA RAQUEL AGUILAR ZUÑIGA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2010

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Licenciado Héctor Hugo Lima Conde
SECRETARIO INTERINO

Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC: Control Académico
CIEPs:
Archivo
Reg. 495-2010
CODIPs. 1248-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

24 de agosto de 2010

Estudiante
Ana Raquel Aguilar Zuñiga
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto OCTAVO (8º) del Acta VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL DIEZ (25-2010), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 23 de agosto de 2010, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

ANA RAQUEL AGUILAR ZUÑIGA

CARNÉ No.199918291

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Dilian Mariela Aguilar Ovalle y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Afentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA.



Nelveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail. usaapsic@usac.edu.gt

CIEP 495-10
REG 048-09
REG 130-09

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC
RECIBIDO
29 JUL 2010
FIRMA: [Signature] HORA: 15:25 Registro:

INFORME FINAL

Guatemala, 28 de Julio 2010

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo Bauer ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE."

ESTUDIANTE:
Ana Raquel Aguilar Zuñiga

CARNÉ No:
1999-18291

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 26 de Julio 2010, y se recibieron documentos originales completos 27 de Julio 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
Licenciada Mayra Frine Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

c.c. archivo
Árelis.





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usaapsic@usac.edu.gt

CIEPs 496-10
REG: 048-09
REG: 130-09

Guatemala, 28 de Julio 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE."

ESTUDIANTE:
Ana Raquel Aguilar Zuñiga

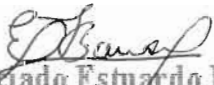
CARNE
1999-18291

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 22 de Junio 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Estuardo Bauer
DOCENTE REVISOR



/Arelis.
c.c. Archivo

Guatemala, 12 de Abril 2010

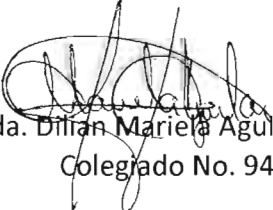
Licda. Mayra Luna Álvarez
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs-"Mayra Gutiérrez"

Respetable Licenciada:

Por este medio le informo que luego de asesorar y aprobar el informe final de tesis Titulado **"Evaluación del clima organizacional y los factores que inciden en la motivación del colaborador de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del Instituto Nacional de Electrificación-INDE-"**, propuesto por la estudiante Ana Raquel Aguilar Zuñiga de Quemé, carné No. 199918291 y la estudiante Ingrid Marylena Chavaloc Morales, Carné No. 200317404, mismo que considero tiene los elementos básicos para el informe final, por lo que doy mi aprobación para que las estudiantes soliciten y sea admitido para el proceso correspondiente en CIEPS.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente,


Licda. Dilran Mariela Agullar Ovalle
Colegiado No. 941



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usapsic@usac.edu.gt

CIEPs 160-09
REG.: 130-09

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 22 de Octubre 2009

ESTUDIANTE:
Ana Raquel Aguilar Zuñiga
Ingrid Marylena Chavaloc Morales

CARNÉ No.
1999-18291
2003-17404

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera Licenciatura en Psicología titulado:

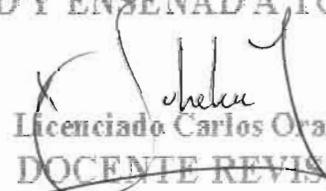
"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN INDE."

ASESORADO POR: Licenciada Dilian Mariela Aguilar Ovalle

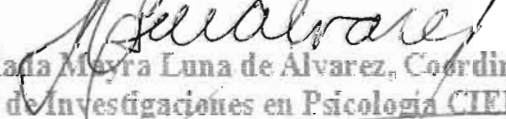
Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 14 de octubre 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo. 
Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora,
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Arelis
c.c. archivo



Guatemala, 16 de Abril 2010

Licda. Mayra Luna Álvarez
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"


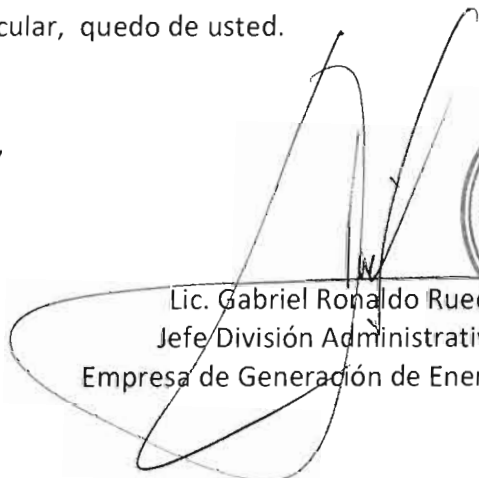
Respetable Licenciada:

Por este medio le informo que las estudiantes Ana Raquel Aguilar Zuñiga de Quemé con carné No. 199918291 y la estudiante Ingrid Marylena Chavaloc morales con Carné No. 200317404, realizaron su trabajo de investigación el día 19 de octubre del 2009, reuniendo a los colaboradores de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de energía Eléctrica-INDE- en las Aulas de capacitación de 8:30 a 11:00 a.m.

Las estudiantes presentaron a los colaboradores una charla motivacional donde colaboro el Licenciado Edwin Guitz, seguidamente realizaron una presentación sobre el Clima Organizacional, luego procedieron a evaluar el clima organizacional con el objeto de realizar su trabajo Titulado "Evaluación del clima organizacional y los factores que inciden en la motivación del colaborador de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del Instituto Nacional de Electrificación-INDE-"

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Lic. Gabriel Ronaldo Ruedas Reynosa
Jefe División Administrativa Financiera
Empresa de Generación de Energía eléctrica-INDE-

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Por Ana Raquel Aguilar Zuñiga

Ingeniero Jorge Luis Quemé Pac
Colegiado No. 5,066

Licda. Dilian Mariela Aguilar Ovalle
Psicóloga
Colegiado No. 941

ACTO QUE DEDICO

Por Ana Raquel Aguilar Zuñiga

- A DIOS: Por ser mi fuente de sabiduría y entendimiento a TÍ sea la gloria y la Honra sin ti no hubiera alcanzado este éxito.
- A MI ESPOSO: Gracias amor, por el apoyo y paciencia que me brindaste durante el proceso de mi formación académica, las noches de desvelo junto a mi dieron su fruto. Te amo.
- A MI PAPA: Federico Aguilar, gracias por tus sabios consejos y el amor que siempre me demostraste, esta profesión es una retribución al apoyo que siempre he recibido de ti, te amo papito.
- A MI MAMÁ: María Zúñiga, con amor mamita, gracias por ser cómplice de todos aquellos sueños y anhelos en mi vida, hoy se cumple uno más, gracias por tu amor incondicional.
- A MIS HIJAS: AnaLu y Sofía Yamileth.
Mis grandes amores, este triunfo lo comparto con ustedes y que el día de mañana sea un ejemplo para ustedes.
- A MI FAMILIA: Por todo su amor y apoyo en especial a Claudia, Priscila y Tía Marina.
- A MI SUEGRA: Gracias Mamá Lili por darme siempre palabras de sabiduría.
- A MIS CUÑADAS Y CUÑADOS: Gracias por brindarme su amistad y cariño son un ejemplo a seguir.
- A MIS AMIGOS: Aquellos amigos que a lo largo de mi formación académica formamos lazos de amistad, reímos, lloramos y superamos juntos cualquier crisis que se nos presentaba, a ellos gracias por estar siempre a mi lado brindándome las fuerzas necesarias para lograr este sueño en especial a Paola, Rony, Luz, Mishel, Ingrid,

Brenda, Silvia, Silvia Klug, Celeste, Gabo, Paty, Halya,
Alba, Alicia, Nery López

A MIS CATEDRÁTICOS: A todos por igual, gracias por compartir sus conocimientos y anécdotas en especial a Licda. María Isabel.

AGRADECIMIENTOS

Por Ana Raquel Aguilar Zuñiga

A la universidad de san Carlos de Guatemala: Casa de Estudios que permitió mi formación académica.

A la escuela de ciencias psicológicas: Es especial a mí querido Centro de práctica "Censep's.

A mi asesora: Licenciada Mariela Aguilar gracias por su apoyo incondicional.

A mi revisor: Licenciado Estuardo Bauer gracias por la orientación y la ayuda profesional.

Al Instituto Nacional de Electrificación INDE:

A todo el personal de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación por su apoyo en la realización de este proyecto en especial a:

Señor Jorge Arturo Santos Rosales.
Licenciado Enrique Martínez (+)
Ingeniero Julio Carlos Prado.
Oscar Meckler.
Licenciado Carlos Humberto Guancín.
Licenciado Gabriel Ruedas.

Por el apoyo durante mi formación y la culminación de mi carrera profesional, por brindarme la oportunidad de superarme y así contribuir a nuestra sociedad Guatemalteca con nuevos profesionales

ÍNDICE

PRÓLOGO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1	Introducción.....	1
1.2	Marco teórico.....	3
1.2.1	La Psicología Industrial	
1.2.2	Las Personas y la Organización.....	4
1.2.3	El Clima Organizacional.....	5
1.2.3.4	Características del clima organizacional.....	7
1.2.4	La Motivación.....	9
1.2.4.1	Teorías de la Motivación.....	10
1.2.4.1.1	Teoría de la Jerarquía de necesidades	
1.2.4.1.2	Teoría X y Teoría.....	12
1.2.4.1.3	Teoría de la motivación e Higiene.....	13
1.2.4.1.4	Teoría de las tres Necesidades	
1.2.4.1.5	Teoría de la Equidad.....	14
1.2.4.1.6	Teoría de Campo de Lewin	
1.2.4.2	Factores internos de la motivación	
1.2.5	Liderazgo.....	16
1.2.5.1	Autoridad	
1.2.5.2	Poder	
1.2.5.3	Tipos de poder.....	17
1.2.5.4	Tipos de liderazgo	

1.2.5.5 Componentes del Liderazgo	
1.2.6 Empowerment.....	18
1.2.7 Comunicación Asertiva	
1.2.8 Trabajo en Equipo.....	19
1.2.8.1 Ventajas del trabajo en equipo.....	21
1.2.8.2 Desventajas del trabajo en equipo	
1.2.8.3 Características del trabajo en equipo.....	22
1.2.8.4 Requisitos para trabajar en equipo	
1.2.9 El INDE.....	24
1.2.9.1 Antecedentes del Instituto Nacional de Electrificación-INDE-	
1.2.9.2 Situación Jurídica y Administrativa del INDE.....	25
1.2.9.3 Visión del INDE.....	26
1.2.9.4 Misión del INDE	
1.2.9.5 El negocio del INDE	
1.2.9.6 Situación laboral del INDE.....	27
1.3 Hipótesis.....	28
1.3.1 Definición de Variables	
1.3.1.1 Indicadores	
 CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 Descripción de la muestra.....	30
2.2. Estrategia metodológica	
2.3.Técnicas y procedimientos de trabajo.....	32

2.3.1 La observación no participativa	
2.3.2 Cuestionario	
2.4 Instrumentos de recolección de datos.....	33
2.4.1 Observación	
2.4.2 Cuestionario	
2.5 Técnica estadística descriptiva porcentual.....	34

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación.....	35
3.2 Vaciado de Información	
3.3 Interpretación final.....	47

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	49
4.2 Recomendaciones.....	50
Referencias bibliográficas.....	51
Anexos.....	53
Resumen	

PRÓLOGO

La presente investigación fue realizada con el propósito de dar a conocer la importancia que tiene el clima organizacional en la motivación del colaborador, se entiende por clima organizacional a la percepción o reacción común de los colaboradores de una organización ante una situación, dicha percepción crea en cada persona satisfacción, insatisfacción, participación o resistencia ante su entorno, lo cual incide directamente en su comportamiento dentro de la organización. El clima organizacional llega a ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de los colaboradores, es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación a la organización acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la estructura organizacional.

La función más delicada y de mayor importancia del departamento de recursos humanos, es crear un buen clima organizacional y la responsabilidad de mejorar el entorno laboral. En la actualidad la empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos propio, pues sus procesos son llevados a cabo en el Departamento central de la institución. Por esta razón surgió la inquietud de investigar y evaluar cómo está el clima organizacional de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica.

Cuando existe apoyo total de los niveles gerenciales, el departamento de recursos humanos como ente estratégico de la organización, busca maneras de demostrar el éxito de sus planificaciones para el mejoramiento del clima laboral, de esta forma es posible comprobar si se obtuvo un mejor estatus de satisfacción del personal, mejoras en los logros financieros, capacitación constante según las necesidades del colaborador, gratificaciones verbales, ascensos, entre otros. Esto permite reflejar en el colaborador satisfacción, un sentido de pertenencia y un espíritu de superación.

Este ejercicio investigativo lleva como finalidad descubrir cuáles de los factores de clima organizacional no se cumplen o se toman en consideración y cómo influyen en el clima organizacional de la División Administrativa Financiera; por lo que se intentan conocer las percepciones y motivaciones de las personas frente a su trabajo, para determinar el estado de satisfacción o insatisfacción de las mismas y su incidencia en el clima organizacional.

El clima organizacional es un elemento básico que influye en la obtención de buenos resultados del colaborador en la organización, si el colaborador percibe un agradable ambiente de trabajo, mejora su percepción y satisfacción, esto crea motivación en el colaborador para realizar debidamente sus funciones y responsabilidades lo que contribuye a un mejor desempeño, que a la vez, aporta a la productividad y cumplimiento de objetivos de la organización.

Cuando se realiza una evaluación de clima organizacional se ubican cuáles son los puntos críticos que afectan a los colaboradores. Se pueden tomar medidas y acciones que contribuyan a desarrollar y trabajar en esos puntos críticos, obteniendo así, un elemento clave para alcanzar mejores logros en los objetivos y corregir a tiempo los factores que puedan afectar la motivación y desempeño.

Por lo tanto, es significativa la realización de una evaluación de los factores que tienen mayor relevancia en el clima organizacional y su incidencia en el comportamiento del trabajador de la División Administrativa Financiera, de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica-EGEE.

Ana Aguilar
Ingrid Chavaloc

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Una de las responsabilidades más importantes en toda organización es crear y mantener un ambiente organizacional atrayente, armonioso, agradable y adecuado para sus colaboradores, la diversidad de actividades laborales y tipos de empresas y sus formas de administración, hacen que el ambiente de trabajo sea una responsabilidad y un reto. El colaborador siempre está observando y comparando que es lo que su organización le ofrece, muchos de esos beneficios van más allá de la remuneración monetaria, sin dejar de ser éste factor uno de los principales atractivos para las personas. Se conoce en la actualidad que aspectos como ambiente físico, comunicación, reconocimientos y formas de relacionarse entre compañeros de trabajo, forman fuerte lazo; el cual motiva al colaborador a continuar brindando sus servicios de forma satisfactoria, lo que está relacionado a su buen desempeño y productividad.

El campo de la psicología industrial busca desarrollar la calidad de vida laboral de todo trabajador, ya que uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones es contar con un buen clima organizacional, el cual incide en el buen desempeño del trabajador y en el logro de sus objetivos y metas en doble vía personal-organizacional, es decir que haya un bien mutuo al cumplir las metas del colaborador y de la organización, en su satisfacción y motivación.

El clima organizacional se refleja en la motivación de los colaboradores y se puede describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento; representa una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional. Al realizar una evaluación del clima organizacional en miras de conocer qué factores necesita mejorar la organización, se está utilizando la psicología industrial de una forma efectiva para obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

La satisfacción en el trabajo, es el resultado de las diversas actitudes que poseen los colaboradores, puede definirse como el sentimiento por parte del colaborador de verse aceptado, de pertenecer a un grupo, cumplir sus metas comunes, personales y la confianza que desarrolla al ver la conveniencia de esas finalidades. Las actitudes de los colaboradores se ven influidas por factores específicos como condiciones del trabajo, oportunidades de ascenso, salarios, desarrollo de habilidades y destrezas, reconocimientos y relaciones interpersonales. Además, estos factores se unen otros como, la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en diversas organizaciones como la iglesia o en la comunidad.

Es importante también reconocer que la falta de satisfacción en el trabajo puede ser el resultado de una falta de orientación vocacional ya que la persona puede ser muy buena para el puesto que desempeña o poco competente y según sus capacidades o sus intereses, puede o no tener posibilidad de sentirse satisfecho en su trabajo. Los seres humanos, necesitan adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional, que puede definirse como un estado de adaptación, donde todas las necesidades se van satisfaciendo y el colaborador logra percibir un clima adecuado o inadecuado en su entorno.

Cuando el colaborador tiene una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias, animación e interés y colaboración entre los participantes. Si la motivación del colaborador es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en algunas ocasiones puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, aspectos que se dan comúnmente en la organización.

El presente estudio está integrado de la siguiente forma: en el capítulo uno, encontrara la base teórica del clima organizacional y temas relacionados a la

motivación del colaborador, en el capítulo dos, se describe la técnica e instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, en el capítulo tres se describe la interpretación de los resultados para mejorar el clima organizacional, en el capítulo cuatro encontrara las conclusiones y recomendaciones a seguir; así mismo se incluye una serie de bibliografías, que fueron utilizadas como soporte para la elaboración del presente trabajo. Y como parte final, se incluye una sección de anexos y un resumen.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Psicología Industrial

La psicología industrial es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales (Chiavenato, Idalberto, 2002, p.16); ella comprende la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional, para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de desarrollo humano.

El estudio de la psicología pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones. Entre sus diversas tareas, Chiavenato destaca la realización de la selección de personal. Una de las bases fundamentales de un correcto rendimiento laboral está constituida por la elección de un empleo adecuado para cada individuo, para lo cual es necesario analizar las posibilidades de desarrollo y actuación de cada persona e integrarlas con las exigencias del trabajo.

Al margen de esta función de selección de personal, la psicología industrial se preocupa asimismo por investigar qué condiciones ambientales constituyen a un mejor rendimiento, y cuáles son los factores psicológicos que se aseguran un buen desenvolvimiento profesional. Pretende, al encontrar respuestas a los

numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Chiavenato (1996, p11), dice que los temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son la selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, el análisis y evaluación de puestos de trabajo entre otros.

1.2.2 Las Personas y la Organización

Las sociedades se organizan en función del trabajo y las personas estructuran su vida en etapas y tiempos laborales (Martín Baró, 1995 p.186, 187).El trabajo es un moldeador de los seres humanos, la principal raíz de “su ser y su que hacer”. A través de éste, la persona se hace socialmente significativa además de ser la actividad que más organiza las relaciones humanas y a la vez contribuye fundamentalmente para el desarrollo del ser humano. Por otra parte, el trabajo ubica a la persona en un contexto material, un medio ambiente donde día tras día se tienen que realizar las tareas y la mayor parte del quehacer es un continuo intercambio con otras personas (Chiavenato 2000, p.5).

Tomando como base lo anterior, se puede afirmar que existe un vínculo entre las personas y la organización en primer lugar, porque el ser humano no vive aislado sino en continua interrelación con sus semejantes, lo cual lo hace predominantemente social, es por eso que los seres humanos cooperan unos con otros, para conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que individualmente no podrían alcanzar, de ahí se puede decir que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más persona.

Según Chiavenato las personas en la actualidad pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones, dependen de ellas para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos

y servicios que necesita, es por eso que las personas constituyen las organizaciones ya sea como persona dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimiento necesario para desarrollar labores empresariales.

De lo anterior se puede deducir que solo existe organización cuando, hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede sintetizarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo que permite desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización, es importante también mencionar que el papel fundamental que juega la organización, es el de contribuir a satisfacer muchas clases de necesidades de los colaboradores, sean estas internas, emocionales, espirituales, intelectuales o externas, económicas, sociales, laborales, etc.(Chiavenato, 2000, p. 58).

1.2.3 El Clima Organizacional

-Dice Chiavenato- que la motivación tiene gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una organización. El clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. (Chiavenato, 2000 p 119).

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, pues la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad. Resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental, que es describir las características de las personas mentalmente sanas, estas características básicas son: sentirse bien consigo mismo; sentirse bien con respecto a los demás; y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Según Chiavenato, los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc., cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos –según Chiavenato-:

- *Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.*
- *Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.*
- *Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.*
- *Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.*

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan en una gran variedad de factores:

- *Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).*
- *Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).*
- *Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).*
(Chiavenato, 2000, p.49).

1.2.3.4 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento; éste comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Según Anderson (2009), para Litwin y Stinger *postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:*

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad : Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros

empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Gonçalves, 1997, p.5)

1.2.4 La Motivación

-Según Chiavenato- la motivación *es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico y que éste a la vez impulsa a actuar, puede ser inducido por factores externos el ambiente en general o puede ser provocado por impulsos internos procesos mentales del individuo, piensa, razona, sabe y prevé.*

El estímulo percibido, ocasiona una respuesta la cual tiende a influir en el comportamiento de la persona, como en el ambiente en el que se desenvuelve, por eso es importante conocer más a fondo todo lo relacionado con la motivación, debido a que tienen efectos positivos o negativos en el desempeño laboral.

Algunos conceptos de motivación:

-Según Urbaneta (2009, monografía)-, para Dessler *la motivación refleja el deseo de una persona de ciertas necesidades, puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.*

La motivación ejerce altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. (Robbins, 1999, p.168)

La motivación es la disposición a hacer algo y está condicionada por la capacidad de actos para satisfacer alguna necesidad individual, en nuestra terminología, necesidad se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados.

Se distinguen tres tipos de motivación tomando en cuenta los factores que determinan la conducta del sujeto:

- La motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- La motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su empeño.
- La motivación trascendente: dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o bien porque éste evita algo negativo para él. (Luis Martínez:, 2009, monografía)

1.2.4.1 Teorías de la Motivación

La década de los años cincuentas, fue prospera el desarrollo de conceptos sobre la motivación, durante este período se formularon tres teorías que, aunque hoy son muy atacadas, siguen siendo las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados, siendo estas:

- Teoría de la Jerarquía de necesidades
- Teoría X y Teoría Y

- Teoría de la motivación e Higiene
- Teoría de las tres Necesidades
- Teoría de la Equidad
- Teoría de Campo de Lewin

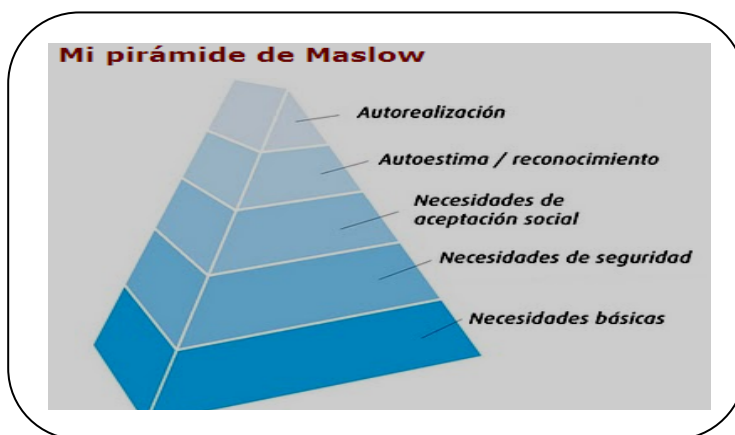
1.2.4.1.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades

Según Robbins-, para *Maslow*, la teoría de jerarquías se basa en la premisa de que *el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos*, él postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. (citado por Chiavenato 1994)

Maslow clasifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- *Necesidades Fisiológicas*: hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades fisiológicas.
- *Necesidad de Seguridad*: certidumbre y protección en contra de los daños físicos y emocionales.
- *Necesidades Sociales*: aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- *Necesidad de Estima*: factores internos como el respeto propio, la autonomía, logros externos como el status, el reconocimiento y atención.
- *Necesidad de autorrealización*: el impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser, comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias.

Maslow dividió las cinco necesidades en orden superior e inferior, las *necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, mientras que las de afiliación, de reconocimiento y autorrealización son de orden superior. Se distinguen sobre la premisa de que estas últimas se satisfacen internamente, en tanto que las necesidades de orden inferior requieren una satisfacción sobre todo externa (mediante salarios, posesiones etc.). (Robbins, 1987, p. 126)*



Fuente: <http://tusicologaonline.files.wordpress.com/2009/04/piramide-maslow.jpg>

1.2.4.1.2 Teoría X y Teoría Y

-Dice Robbins- que para Douglas MacGregor, hay dos puntos de vista distintos acerca de los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado teoría "X" y otro positivo llamado teoría "Y". Después de observar la forma en que muchos gerentes trataban a sus empleados, MacGregor concluyó que el concepto de cada gerente sobre la naturaleza humana, se basaba en cierto agrupamiento de supuestos con los que moldea su comportamiento hacia sus subordinados.

-Según Urbaneta- la Teoría X, se basaban en cuatro supuestos:

- 1) A los colaboradores les desagrada el trabajo y cada vez que sea posible tratarán de evitarlo.*
- 2) Como no les gusta el trabajo, hay que forzarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.*
- 3) Los colaboradores rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.*
- 4) Casi todos los colaboradores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales.*

De acuerdo con la teoría y los gerentes mantienen cuatro supuestos:

- 1) La persona promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. El*

trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas).

- 2) Las personas tienen motivación potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados, capacidad para asumir responsabilidades. El colaborador debe fijar una dirección y control al servicio de los objetivos que la organización le da. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar objetivos organizacionales.*
- 3) La persona promedio, puede aprender a aceptar y aún a buscar responsabilidades, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia negativa en alguna organización.*
- 4) La creatividad y la capacidad de tomar buenas decisiones no son solo una característica de los gerentes, aunque a veces la potencia intelectual de la persona solo se utilizan de manera parcial.*

De acuerdo con estas premisas, esta teoría desarrolla un estilo de administración abierto y dinámico, se puede crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía del colaborador, la seguridad en sí mismo, la actualización personal a través de la confianza, reducir la supervisión, participación en la toma de decisiones, hacer los trabajos interesantes y de responsabilidad. (Robbins, 1987, 129)

1.2.4.1.3 Teoría de la motivación e Higiene

Según Chiavenato, Frederick Herzberg, propuso la teoría de la motivación e higiene, en la creencia de que *la relación del individuo con el trabajo es básica y de que las actitudes hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso. Frederick denominó factores de higiene a características como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y el salario, cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha y tampoco completamente satisfecha. Para motivar a los*

colaboradores, Herzberg sugiere que destaquemos los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el crecimiento, las características que son intrínsecamente remuneradas para la gente.

1.2.4.1.4 Teoría de las tres Necesidades

-Dice López- que David McClelland y otros, han propuesto la existencia de tres motivos o necesidades principales en el trabajo y varían en el equilibrio de cada persona:

- *La necesidad de logro*
- *La necesidad de afiliación*
- *La necesidad de poder (Adriana López, 2009, p. 6)*

El logro tiene relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. El poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación, de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

1.2.4.5 Teoría de la Equidad

Según Chiavenato, *el factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas, comparándolas con las recompensas que otros reciben.*

1.2.4.1.6 Teoría de Campo de Lewin

-Según Chiavenato- es la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente. Lewin llegó a las siguientes conclusiones, acerca de la motivación:

- a) *La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la*

relación con su ambiente.

b) El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.

c) las personas operan en un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

1.2.4.2 Factores internos de la motivación

Según Robbins los factores que influyen la motivación interna son los valores y Actitudes:

- *Valores: se puede decir que representan convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia, desde el punto de vista personal o social. Los valores son los que nos dicen lo que es correcto, bueno o deseable, se estudia el comportamiento organizacional, los valores son importantes porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Los valores normalmente intervienen en las actitudes y el comportamiento, se transmiten esencialmente en los primeros años de vida. Por lo que las primeras fuentes de valores –dice Baró- son las experiencias tempranas, la escuela, el hogar, los amigos y las relaciones con las personas, es por eso que lo que juzgamos como bueno o malo, correcto o incorrecto es transmitido por el grupo primario que es ese conjunto de personas que determinan en lo fundamental la identidad de una persona. (Robbins, 1999, p.94)*
- *Actitudes: Según Robbins, es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera, según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionado por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto*

laborales como ajenos a la organización.

-Dice Robbins (1999)- que las actitudes son como *enunciados o juicio de evaluación a los objetivos, la gente o los eventos tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento*. Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento. Uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes, es *la inadaptación laboral; ésta se entiende según Martínez, como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad*.

1.2.5 Liderazgo

El líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Según Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.

-De acuerdo al autor Jorge Yarce dice Raquel Buznego el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder. Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, resumiremos estos últimos a continuación:

1.2.5.1 Autoridad: facultad de lograr obediencia.

En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, esto lo transformará en un líder al que no tendrán que

obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir. La autoridad se refiere a tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

1.2.5.2 Poder: *facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de Obedecerle.* Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo al cual represente, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe administrador, supervisor o director y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

1.2.5.3 Tipos de poder: Se clasifica los tipos de poder en:

- *Poder legítimo: como consecuencia del puesto.*
- *Poder del conocimiento o de la experiencia: consultores.*
- *Poder de referencia: influencia, por carisma.*
- *Poder coercitivo: castigo, reprimido, ejemplo: Fidel Castro*
- *Poder de recompensa: dar o negar recompensas tangibles e intangibles.*

1.2.5.4 Tipos de liderazgo: los tipos de liderazgo que se enfatizan en las organizaciones son:

- *Autoritario, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.*
- *Persuasivo, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.*
- *Consultivo, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a*

modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.

- *Participativo, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros*

1.2.5.5 Componentes del Liderazgo

- *Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.*
- *Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.*
- *Capacidad para inspirar.*
- *Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (Jorge Yarce, 2010, PDF)*

1.2.6. Empowerment

Es el proceso de dar autoridad a los empleados de todos los niveles para tomar decisiones y la responsabilidad de sus resultados. El empowerment ayuda a los gerentes a:

- Lograr que los empleados se involucren en las decisiones.
- Aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- Los buenos gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados.
- Aumenta las habilidades, se obtienen nuevos conocimientos.

1.2.7 Comunicación Asertiva

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos

poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable, no obstante, muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo, algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra "asertividad", imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables e seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad. Al aplicarse correctamente, la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en

la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

1.2.8 Trabajo en Equipo

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.(Analy Meneses, 2010, monografía)

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida
- El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.
- Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes.
- Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

Ahora bien, cabe señalar que hay diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más

relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando se habla de trabajo en equipo, se refiere a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

1.2.8.1. Ventajas del trabajo en equipo

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo, algunos puedan tener más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Unos serán líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

1.2.8.2 Desventajas del trabajo en equipo

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

1.2.8.3 Características del trabajo en equipo

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

1.2.8.4 Requisitos para trabajar en equipo

- Planificación: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.

- Organización: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- Dirección: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- Control: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- Objetivos claros: Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- Intercambiar conocimientos y destrezas: Al trabajar con recursos humanos, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere.
- Comunicación: El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver el conflicto; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información de confianza.
- Confianza recíproca: Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- Comprensión: Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- Complementación: Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo.

- Compromiso: Conjunto de personas que trabajan por un fin, y deben sentirse parte de él, como si fuera algo propio.
- Creatividad: Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad.
- Optimismo: El apoyo mutuo, es importante, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- Voluntad: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores.
- Eficiencia más que eficacia: La eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- Crear un clima agradable: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva debe haber un ambiente de trabajo grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

1.2.9 EI INDE

1.2.9.1 Antecedentes del Instituto Nacional de Electrificación-INDE-

El día 27 de mayo de 1959, fue creado el Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, por medio del Decreto 1287. Dentro de los bienes iniciales

del INDE, estaban la hidroeléctrica Santa María y la de Río Hondo que se encontraba en construcción. Esta planta hidroeléctrica fue puesta en operación en el año de 1962, con una capacidad instalada de 2,400 Kw Debido al crecimiento de la demanda de energía eléctrica en el país y con la finalidad de atender los planes de electrificación, en 1965 fue puesta en operación la Central Diesel de San Felipe, departamento de Retalhuleu, con una capacidad instalada de 2,440 Kw Seis años más tarde, fue instalada una turbina de gas en la finca Mauricio, departamento de Escuintla, con una capacidad de 12,500 KW. En ese mismo período el INDE amplió la capacidad de la Planta Hidroeléctrica de Santa María de Jesús a 6,880 Kw A principios de la década de los setenta, se instaló la Planta Hidroeléctrica Jurún Marínala.

En 1982 inició operaciones la Planta Hidroeléctrica Aguacapa y en 1983 la Planta Hidroeléctrica Chixoy, hoy en día, la más grande del país. En 1992 iniciaron sus operaciones varias generadoras privadas, entre ellas: Los Ingenios Azucareros, ENRON en Puerto Quetzal y posteriormente las plantas SIDEGUA, LAGOTEX, Secacao, Río Bobos, TAMPA, Guatemala Generating Group (GGG), Las Palmas, Generadora del Norte (GENOR), Calderas, Zunil, Poliwatt, Pasabién, Poza Verde, Tululá, Cerro Vivo, Las Vacas y Matanzas, entre otras. La capacidad instalada a nivel nacional en la actualidad es de 2,028.92 Mw, entre generadores privados y el INDE. (Administrador del Mercado Mayorista, 2009, documento)

1.2.9.2 Situación Jurídica y Administrativa del INDE

En la actualidad el INDE está regido por su Ley Orgánica, Decreto número 64-94 del Congreso de la República de Guatemala, la cual establece que es una entidad estatal autónoma y autofinanciable, que goza de autonomía funcional, patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones en materia de su competencia. El órgano superior de la administración del INDE es el Consejo Directivo, el que está conformado por un director titular y un suplente designados por: Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Economía, la Secretaría de Planificación y Económica –SEGEPLAN-,

Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM-, Asociaciones Empresariales legalmente inscritas en el país y Asociaciones y/o Sindicatos de Trabajadores del país.

Siguiendo el orden jerárquico se encuentra el Gerente General, funcionario encargado de la ejecución de las instrucciones y directrices emanadas del Consejo Directivo, además debe llevar a cabo la administración de la Institución.

El INDE se encuentra organizado como una corporación, formada por un Ente Corporativo, integrado por varias gerencias, y es la empresa encargada de coordinar las actividades administrativas, financieras y estratégicas de la Institución, Empresa de Generación de Energía Eléctrica –EGEE-, Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica –ETCEE- y Empresa de Comercialización de Energía Eléctrica –ECOE.

1.2.9.3 Visión del INDE

Ser la Institución Eléctrica Nacional líder e impulsora del desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, cumpliendo con estándares de calidad mundial, a través de la actualización tecnológica y excelencia de su recurso humano.

1.2.9.4 Misión del INDE

Contribuir al desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, a través de la producción, transporte y comercialización de electricidad, permitiendo como empresa nacional, cumplir con su función social, incrementar la electrificación rural, suministrar un servicio eficiente y de calidad, desarrollar su recurso humano y procurar la disponibilidad de electricidad para el progreso de Guatemala.

1.2.9.5 El negocio del INDE

Los negocios en los cuales se encuentra el INDE como corporación son los siguientes:

- **Generación de energía eléctrica**

Empresa de generación de energía eléctrica **-EGEE-**

Le corresponde la operación y mantenimiento de las plantas de producción de energía eléctrica.

- **Transporte de energía eléctrica**

Empresa de transporte y control de energía eléctrica **-ETCEE-**

Su función es Administrar, operar y mantener la infraestructura eléctrica de Transporte, en los términos que estipula la Ley General de Electricidad, así como planificar, diseñar, construir y supervisar las obras de infraestructura necesarias para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión.

- **Comercialización de energía eléctrica**

Empresa de comercialización de energía eléctrica **-ECOE-**

A esta empresa le corresponde la comercialización de productos y servicios en el Mercado Mayorista de Electricidad (MM), tales como: potencia y energía eléctrica y servicios complementarios; así como las importaciones y exportaciones de electricidad, entre otros.

- **Electrificación rural:** El INDE mide las necesidades del servicio de energía eléctrica en concordancia con la planificación y los compromisos del gobierno central en esta materia.
- **Ente corporativo:** Encargado de coordinar todas las actividades administrativas, financieras, técnicas y estratégicas de la corporación; para ello cuenta con los siguientes órganos de administración:
 - Gerencia General
 - Gerencia de Servicios Corporativos
 - Gerencia Financiera
 - Gerencia de Planificación
 - Gerencia de Electrificación Rural y Obras
 - Auditoría Interna
 - Asesoría Jurídica

1.2.9.6 Situación laboral del INDE

La Institución cuenta con más de 1670 trabajadores (Base de Datos Recursos Humanos, julio 2009), en más de 60 frentes de trabajo distribuidos en toda la república y las relaciones laborales en el INDE son reguladas principalmente por la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, el VI Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, el Reglamento de Relaciones Laborales, el Reglamento de Presupuesto. La forma de contratación del personal puede ser a través de cualquiera de los renglones presupuéstales creados para el efecto, dependiendo del tipo de relación. (Dilian, Aguilar, 2007, p9-12)

1.3. Hipótesis: “El estatus de Clima Organizacional es un factor determinante que influye en la motivación y desempeño del colaborador”.

1.3.1. Definición de Variables

Independiente: El estatus de Clima Organizacional.

Dependiente: La motivación y desempeño del colaborador.

El Clima organizacional: es el conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los colaboradores, que son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La motivación del colaborador: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico y que éste a la vez impulsa a actuar, puede ser inducido por factores externos (el ambiente en general) o puede ser provocado por impulsos internos (procesos mentales del individuo, piensa, razona, sabe y prevé).

El Desempeño del colaborador: se refiere a todas las actividades y resultados que el colaborador realiza para lograr su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

1.3.1.1 Indicadores

Los indicadores de la hipótesis se extraen de las variables, independiente y

dependiente, se detallan a continuación:

Variable Independiente:

- Factor organización
- Factor compañeros de trabajo
- Factor mobiliario y equipo
- Factor jefaturas
- Factor incentivos y reconocimientos
- Factor comunicación de equipo

Variable Dependiente:

- Motivación intrínseca
- Motivación extrínseca
- Satisfacción
- Reconocimiento
- Desempeño laboral
- Autorrealización

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El trabajo de campo de la investigación fue realizado en la Empresa de Generación de Energía Eléctrica INDE, en la División Administrativa Financiera. se trabajó con una muestra intencionada de 25 colaboradores en total, 17 de género masculino y 8 de género femenino. Con un rango de edad que oscila entre los 25 y los 50 años. La población de la muestra seleccionada fue homogénea pues todos los colaboradores pertenecen a la misma división del área administrativa, la ejecución del trabajo de campo se realizó directamente con la muestra seleccionada con una duración de tres horas, donde se interactuó primero con una charla motivacional, luego se procedió a la evaluación del clima organizacional de la División administrativa Financiera y por último se agradeció a los colaboradores con un refrigerio.

2.2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

A continuación se describen las fases que se realizaron para la presente investigación:

- Fase 1: La investigación se inició con una observación institucional, se visitó la ubicación física del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- en la División Administrativa Financiera, en donde por medio de la observación institucional, que duro dos días, se detectó en la muestra seleccionada, la forma de trabajar de los colaboradores, sus actitudes, respuestas, acciones, ambiente físico, mobiliario, y relaciones interpersonales. Al hacer el análisis de la observación se vio la necesidad de evaluar el clima organizacional de la División.

- Fase 2: En esta siguiente fase se procedió a solicitar a los directivos de la institución y Jefe de la División la autorización para ejecutar el proyecto de investigación, se les presento el análisis observado, la necesidad que se detecto referente a evaluar el clima organizacional, y los objetivos y aportes

de la investigación. En esta fase se firmó la carta de aprobación para echar a andar el proyecto.

- Fase 3: Se procedió a diseñar el instrumento de recolección de datos, se considero el tipo de institución, trabajo realizado por los colaboradores, el ambiente, la muestra a evaluar, de esta forma se determinaron los factores de clima organizacional que se evaluarían en el instrumento. Ver anexo B. La realización del instrumento llevo un tiempo de 7 días hábiles.
- Fase 4: Teniendo la fecha exacta para la aplicación del cuestionario de clima organizacional, se afinaron detalles para la actividad, horarios específicos de inicio y finalización de actividad, duración de charla motivacional, duración de la aplicación del cuestionario y duración de la refacción a compartir. Se enviaron las invitaciones.
- Fase 5: Es el día de la actividad, se convocó a los colaboradores de la muestra a ser evaluada. Las personas participaron de una charla motivacional, que estuvo a cargo de un invitado especializado en el tema, luego se le paso a los colaboradores el cuestionario de clima organizacional, se finalizo con una explicación de lo que es el clima organizacional y como la mejora de éste influye en la motivación y mejor desempeño del colaborador. Al finalizar se repartió una refacción para cerrar la actividad amablemente.
- Fase 6: Se utilizaron dos semanas de trabajo para tabular los datos y obtener resultados de las evaluaciones, luego se procedió a hacer las respectivas interpretaciones del material obtenido para proceder a la interpretación de resultados y presentación de datos.

2.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

2.3.1 La observación no participativa: Se recurrió a esta técnica para evaluar la conducta de los participantes y así orientar las preguntas de la evaluación del clima organizacional, ya que la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados.

La observación constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos y cenestésicos, para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural.

La observación no participativa el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que se observa, se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo, es probable que el investigador al no participar en la vida del grupo observado pueda mantener más fácilmente su objetividad. La observación se realizó en la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE, y se realizó en dos días, por periodos cortos donde los colaboradores no se dieran cuenta que estaban siendo observados.

2.3.2 El Cuestionario: El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. Se Utilizó el cuestionario para evaluar el clima organizacional de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica -INDE-, con el objetivo de lograr una evaluación del comportamiento de los colaboradores en el área laboral, en cuanto a la manera de pensar, sentir y actuar, permitiendo que se expresarán con confianza a la hora de responder las preguntas que se realizaron. La aplicación del cuestionario se llevo a cabo en el Departamento de Capacitación de la Empresa de Generación.

2.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1 Observación: Antes de investigar el clima organizacional de la División Administrativa Financiera se elaboro un protocolo para registrar el comportamiento de los colaboradores y factores que pueden afectar el clima organizacional, la observación en la parte superior consta de fecha, lugar, objetivo y nombre del proyecto, del lado izquierdo están los indicadores que se observaron tales como: comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Entre otros y del lado derecho con una x se marco si el indicador se percibió como satisfactorio o insatisfactorio, en la parte de abajo se dejo un espacio para anotar cualquier observación relevante, y del lado inferior la firma del observador. Ver Anexo A

2.4.2 Cuestionario: Se Utilizó el instrumento “evaluación del clima organizacional” para medir los factores que influyen en el clima laboral. El instrumento presenta ventajas por requerir poco tiempo, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

El instrumento se divide de la siguiente manera: en la parte superior el emblema de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un encabezado que identifica a la institución a quien va dirigido, del lado izquierdo los datos generales donde se encuentra la edad, escolaridad, puesto y sexo, luego se describen los factores a evaluar, todos los factores constan de cuatro preguntas, del lado derecho ay cuadros que deben marcar con una x si la respuesta es positiva, negativa o algunas veces, los factores que se evaluaron son los siguientes: organización, condiciones físicas, equipo, mobiliario, relaciones interpersonales, comunicación, salarios, incentivos y reconocimientos. Ver anexo B

2.5 TÉCNICA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PORCENTUAL

Se refiere a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos. La estadística Descriptiva es el método de obtener de un conjunto de datos sobre sí mismos y que no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la inferencia estadística se conocen los elementos de una muestra.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.1. Presentación

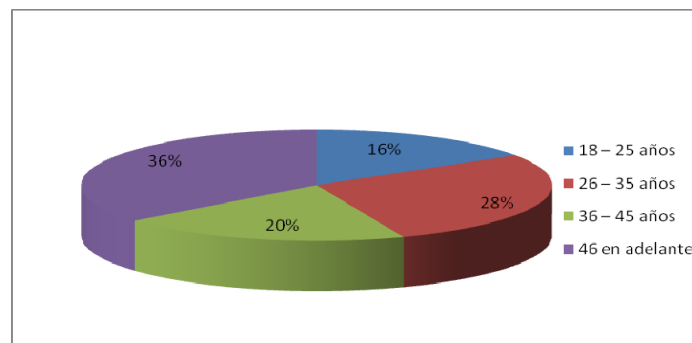
A partir de la aplicación del cuestionario se conoció la opinión objetiva sobre la realidad del clima organizacional de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del –INDE-. Se entrevistó a 25 personas de la división en el año 2009, en los factores de Organización, Trabajo, Condiciones físicas, equipo y mobiliario de trabajo, Relaciones interpersonales con la jefatura, Comunicación entre compañeros, Salario, incentivos y reconocimientos. Para obtener la información se recabo por medio de un cuestionario que se elaboró específicamente para evaluar el clima organizacional.

A continuación se presenta el vaciado de la información obtenida de los factores que influyen en la motivación del colaborador de la División Administrativa Financiera, los datos serán representados por gráficas de sectores y de barras.

3.2. Vaciado de información

GRÁFICA 1

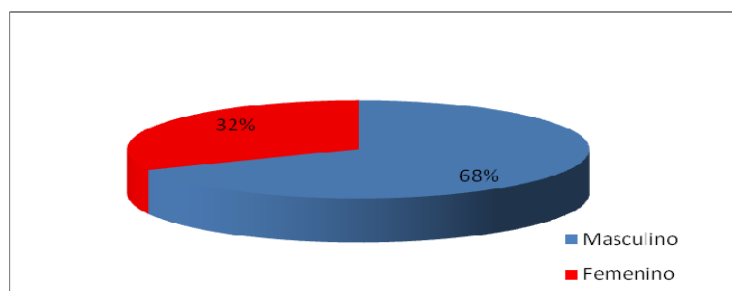
Distribución de Edades de la población



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario “Evaluación del Clima Organizacional” aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: La grafica 1, muestra los rangos de edad, habiéndose obtenido los siguientes porcentajes: 16% entre 18 a 25 años, 28% entre 26 a 35 años, 20% entre 36 a 45 años y el 36% sobre pasan los 46 años. Demostrando que la mayoría de personal, se encuentra por arriba de los 46 años de edad.

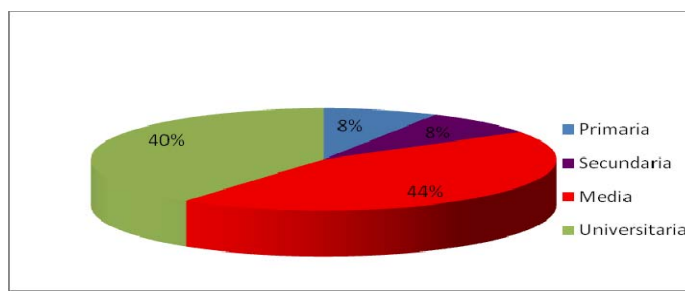
GRÁFICA 2
Estadística de población por género



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: 68% es personal masculino y el 32% personal femenino demostrando que el género masculino es el predominante dentro de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica - INDE-

GRÁFICA 3
Nivel educativo

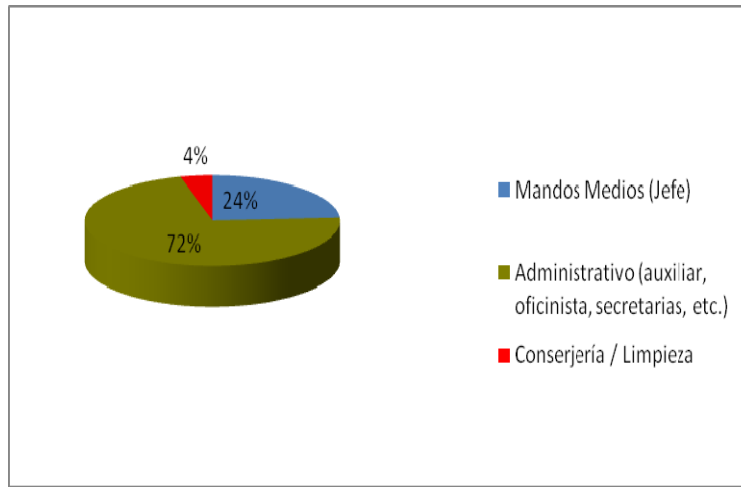


FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: El nivel académico de la población se distribuye de la siguiente manera: 8% nivel primario, 8% nivel secundario, 44% nivel medio y el 40% al nivel universitario. Demostrando que el 40% de los colaboradores de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica-INDE cuenta con nivel universitario.

GRÁFICA 4

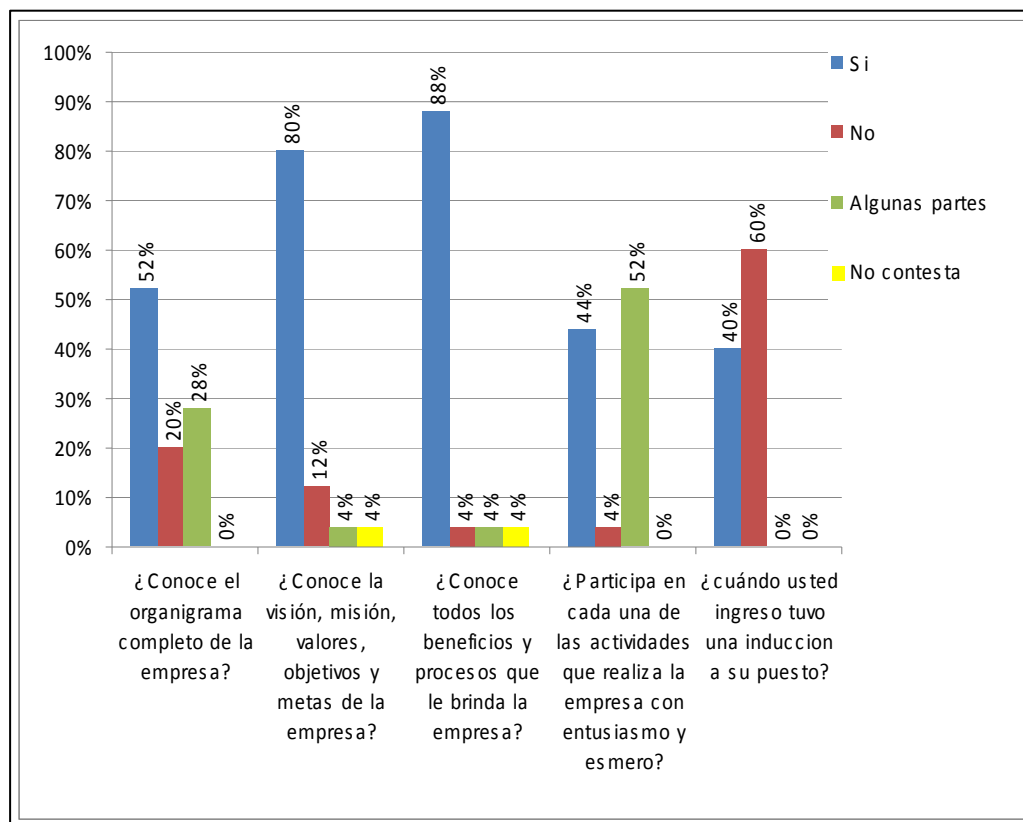
Puestos de la Población



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- Octubre 2009.

Interpretación: La División Administrativa Financiera cuenta con un equipo de trabajo estructurado de la siguiente manera: 24% pertenece al mando medio, 72% al personal administrativo y el 4% al área de conserjería. A nivel de estructura organizacional se tiene un equilibrio en los diferentes puestos de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica - INDE-. Ver anexo c.

GRÁFICA 5
Factor Organización



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario “Evaluación del Clima Organizacional” aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: De acuerdo a las preguntas planteadas en este factor, en la pregunta 1 el 52% conoce el organigrama completo de la empresa, el 20% no lo conoce y un 28% conoce solo algunas partes del mismo; en la pregunta 2 el 80% contestó que si conoce la misión, visión, y objetivos de la empresa, el 12% desconoce los mismos, el 4% conoce algunas partes y el otro 4% no contestó; en la pregunta 3 el 88% conoce los beneficios que le brinda la empresa.

En la pregunta 4 el 44% participa con entusiasmo en las actividades que realiza la empresa, el 4% prefiere no participar y el 52% lo hace algunas veces.

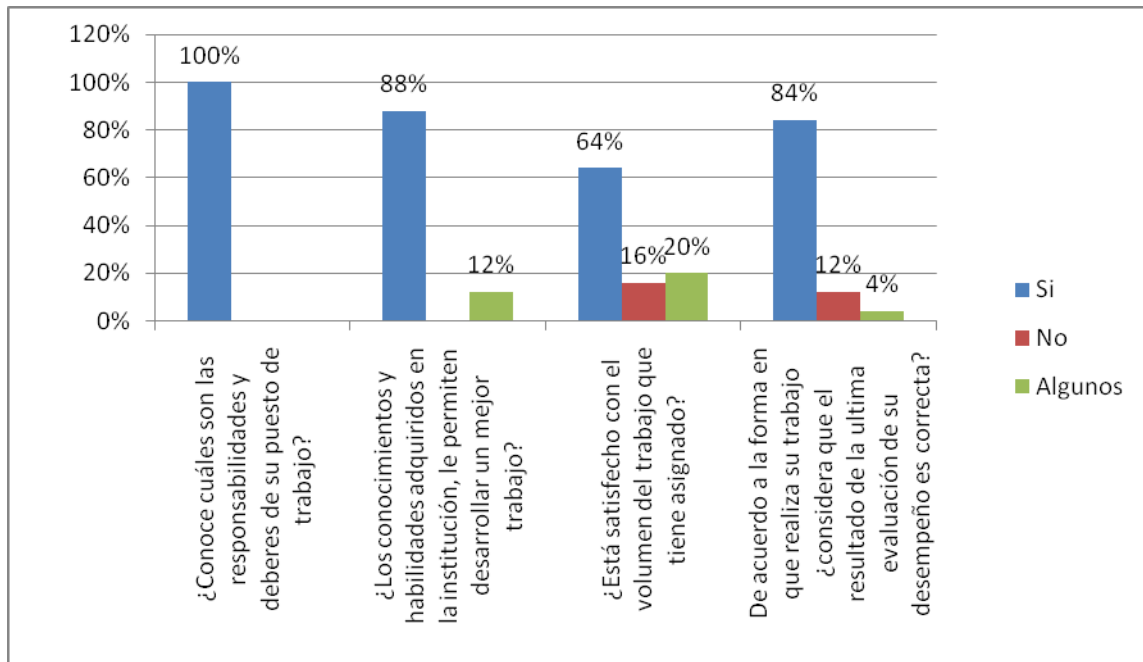
En la pregunta número 5 el 60% contestó que no recibió inducción y el 40%

contestó que sí; además se recabó información mediante preguntas directas sobre si realmente conocen los valores institucionales misión, visión y la mayoría no respondieron con exactitud.

Los resultados de este factor reflejan lo siguiente, los colaboradores no reciben inducciones constantes para recordar sobre las bases de la cultura organizacional, no hay equidad para transmitir este tipo de información que es muy importante para el personal y para la misma organización. La inducción al puesto, es de mucha relevancia para la organización, el colaborador debe tener claro el rol que desempeña dentro de la organización para dar mejores resultados, la palabra inducción significa enviar a los nuevos miembros de la organización a recibir una charla de dos horas sobre la historia de la organización, sus reglamentos, valores, objetivos, visión, misión y las prestaciones que brinda. Estos son elementos importantes que el colaborador debe conocer y no podrán ser asimilados en dos horas. La Empresa de Generación es una organización importante en el sector eléctrico y por ende los colaboradores deben conocer todas las hidroeléctricas que están implicadas en el negocio del INDE.

Si la empresa brinda al colaborador una buena cultura organizacional se crean convicciones de lealtad, respeto, honestidad y se establece un sentimiento de pertenencia hacia la organización, que influye en los buenos resultados en el desempeño laboral, si el colaborador percibe un buen ambiente de confianza, de seguridad y de aceptación tendrá motivación, si percibe lo contrario, se genera un cambio en su actitud y sus percepciones son alteradas por la falta de satisfacción.

GRÁFICA 6
Factor Trabajo



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: En la pregunta 1 el 100% conoce cuales son las responsabilidades del puesto que desempeña; en la pregunta 2 un 88% de la población están de acuerdo que las habilidades y conocimientos adquiridos en la institución les ayudan a realizar un buen desempeño en sus labores, mientras que el 12% consideran que no siempre los conocimientos adquiridos en la institución pueden ser aplicados a sus tareas laborales; en la pregunta 3 el 64% está satisfecho con el volumen de trabajo asignado, el 16% considera que están sobrecargados de trabajo, el 20% de los colaboradores piensan que algunas veces hay sobrecarga de trabajo; en la pregunta 4 el 84% contesto que está de acuerdo con la ponderación de su última evaluación, el 12% no está de acuerdo con dicha ponderación y el 4% consideran que a veces están de acuerdo con el punteo obtenido en su evaluación del desempeño.

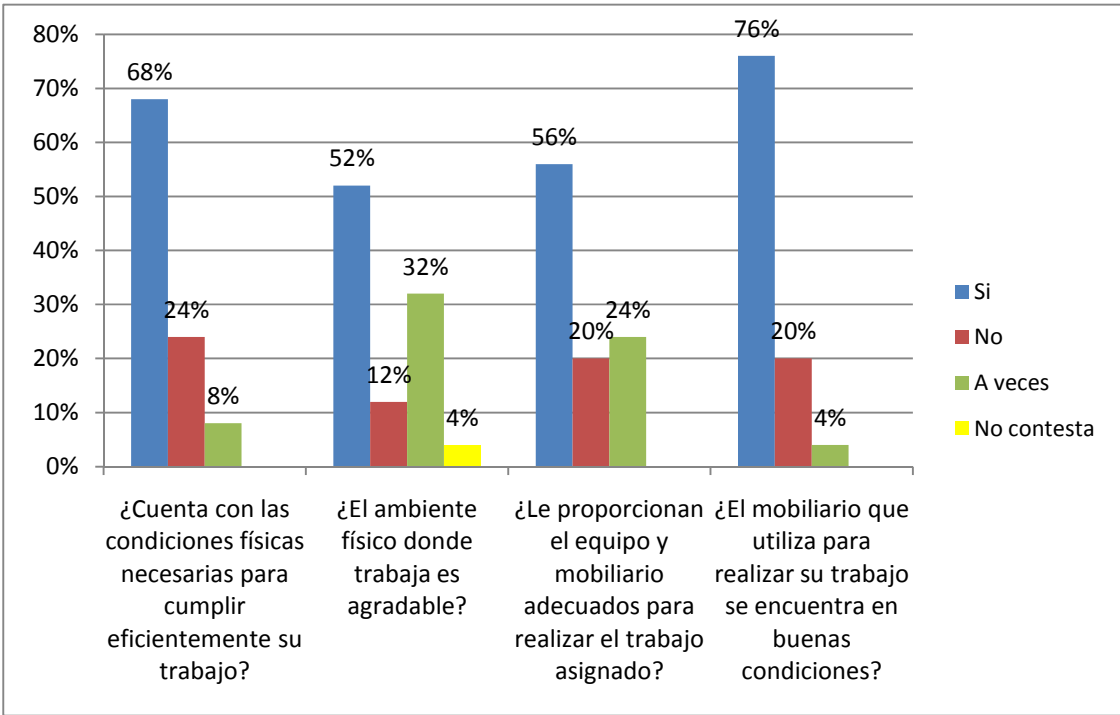
Todos los seres humanos necesitan de la ocupación, el poder desarrollarse dentro de una organización es una de las satisfacciones de todo ser humano, aportar los conocimientos adquiridos y aprender otras habilidades para mejorar el

rendimiento laboral genera en el colaborador un espíritu de superación, sin embargo al no recibir las habilidades y conocimientos adecuados para mejorar el desempeño de las labores genera insatisfacción en el colaborador, la pregunta 2 es un indicar que se debe reforzar para lograr el 100%.

Cuando los colaboradores tienen buena identificación con las tareas y las responsabilidades que desempeñan, experimentan un sentido de satisfacción, seguridad y de logro por los resultados que se obtienen y se reflejan en la evaluación del desempeño de cada trabajador. Según David McClellan, se cumple la necesidad de logro que tiene relación con el grado de motivación que posee el colaborador para ejecutar sus tareas laborales. Favoreciendo al desarrollo de un buen clima laboral, por lo que adquiere especial relevancia cuando el colaborador evalúa su aportación a la organización, él está convencido de que hace algo importante para la organización.

GRÁFICA 7

Factor Condiciones físicas, equipo y mobiliario de trabajo



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

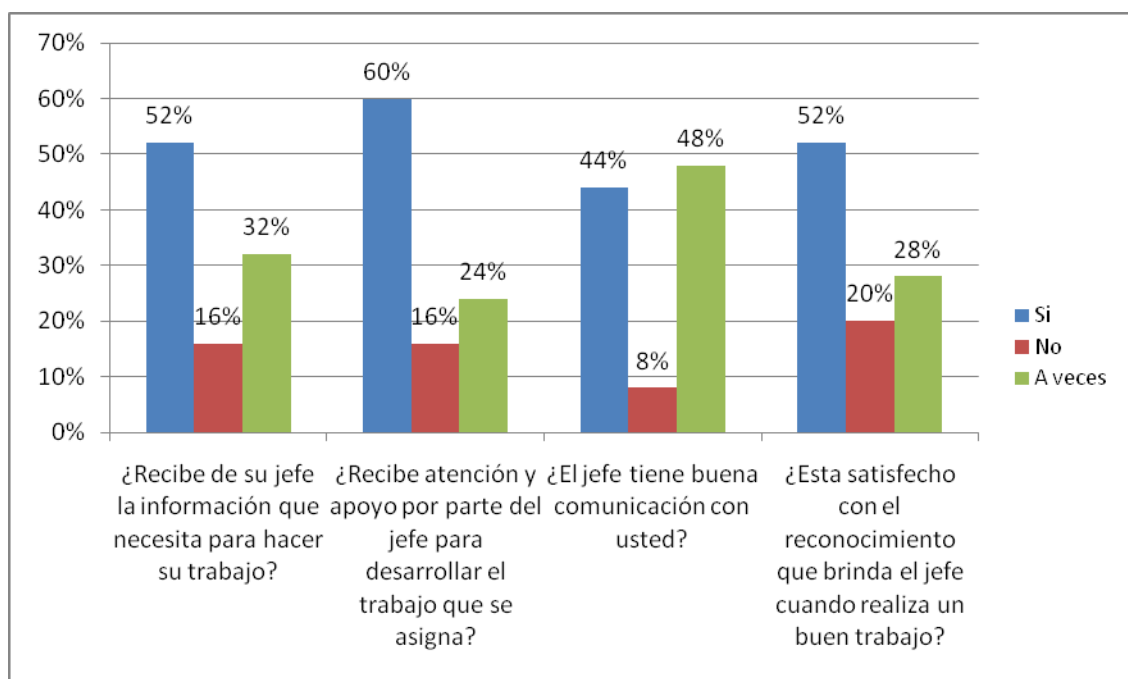
Interpretación: En la pregunta 1 el 68% tiene las condiciones físicas adecuadas para realizar las tareas laborales; el 24% no cuenta con las condiciones físicas para realizar un buen desempeño laboral; mientras el 8% a veces cuenta con un ambiente adecuado afectando la eficiencia en las tareas asignadas. En la pregunta 2 el 52% consideran que su ambiente físico es agradable; el 12% manifiesta que su ambiente no es agradable; el 32% considera que a veces es agradable y el 4% prefirió no contestar. En la pregunta 3 el 56 % indica que se le proporciona el equipo y mobiliario adecuado para realizar sus labores; el 20% considera lo contrario y el 24% piensa que a veces puede realizar sus tareas con el equipo y mobiliario que le asignaron. En la pregunta 4 el 76% considera que el equipo asignado está en buenas condiciones; el 20% no está de acuerdo con la condición del equipo y el 4% contestó que el equipo no siempre se encuentra en buenas condiciones.

Este factor es importante para el clima organizacional pues a los colaboradores les interesa un ambiente físico que les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo.

Un ambiente adecuado y un buen clima organizacional permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado, se debe mejorar todos los aspectos del factor para alcanzar en la División Administrativa una buena automatización y estar a la vanguardia de la tecnología y así mejorar los procesos administrativos en aquellas áreas de trabajo donde hay déficit.

GRÁFICA 8

Factor Relaciones interpersonales con la Jefatura



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

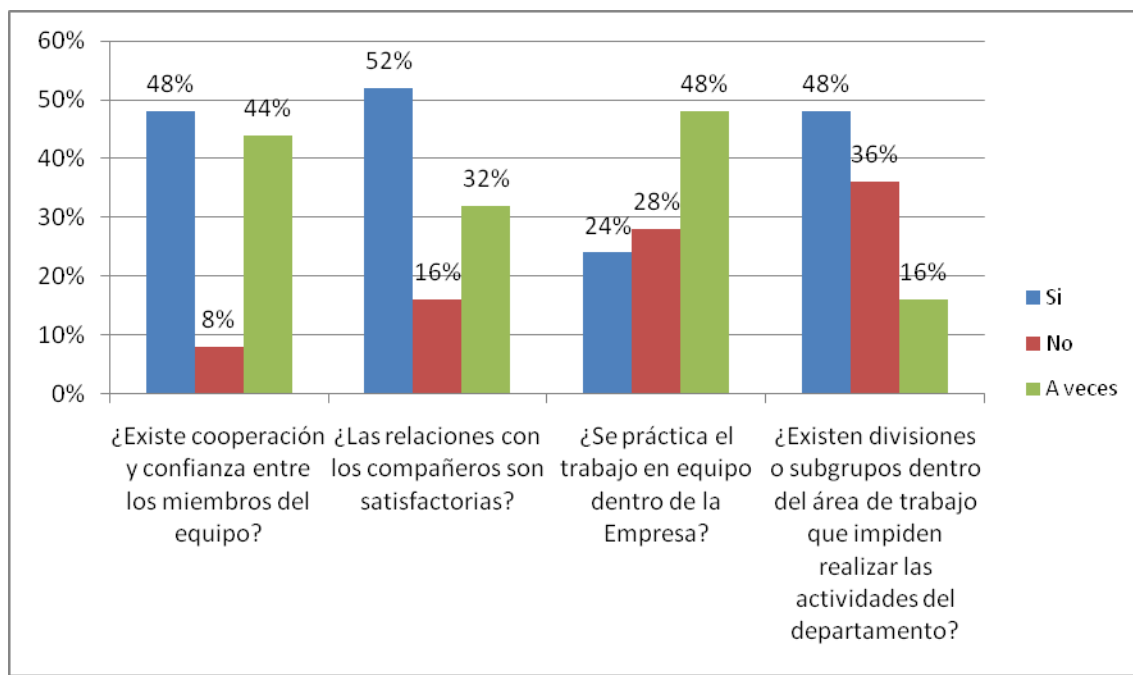
Interpretación: La pregunta 1 el 52% de los colaboradores reciben información del jefe para realizar el trabajo, el 16% no reciben la información necesaria, y el 32% a veces reciben información para realizar un buen trabajo. La pregunta 2 el 60% recibe atención y apoyo por parte del jefe para desarrollar el trabajo que se asigna, el 16% no recibe el apoyo, el 24% a veces recibe el apoyo, la pregunta 3 el 44% respondió que el jefe tienen buena comunicación con los colaboradores, el 8% no tiene buena comunicación con el jefe, mientras el 48% algunas veces tiene buena comunicación el jefe con los colaboradores, la pregunta 4 el 52% está satisfecho con el reconocimiento que brinda el jefe cuando realiza un buen trabajo, el 20% no recibe ningún reconocimiento por el trabajo que desempeña, el 28% de los colaboradores algunas veces recibe el reconocimiento de parte del jefe.

De acuerdo a las respuestas planteadas en el factor relaciones interpersonales con la jefatura, se infiere que la comunicación, la atención y el reconocimiento hacia los colaboradores es muy importante dentro de una

organización. Un indicador clave para desarrollar un clima organizacional es el reconocimiento o la felicitación del trabajo que realizan los colaboradores de igual manera si el colaborador no posee la habilidad para realiza una tarea, el jefe inmediato debe prestar atención a las demandas del colaborador para mejorar las habilidades de su equipo de trabajo y así obtener buenos resultados.

El tipo de liderazgo que utilicen los jefes influye en la forma que los colaboradores perciban su ambiente, un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo construyendo en el colaborador una autoestima organizacional que incide en el buen desempeño.

GRÁFICA 9
Factor Comunicación entre compañeros



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: En la pregunta 1 el 48% considera que si hay cooperación y confianza en los miembros del equipo, el 8% no recibe cooperación ni confianza por parte del equipo, mientras el 44% a veces considera que recibe la cooperación

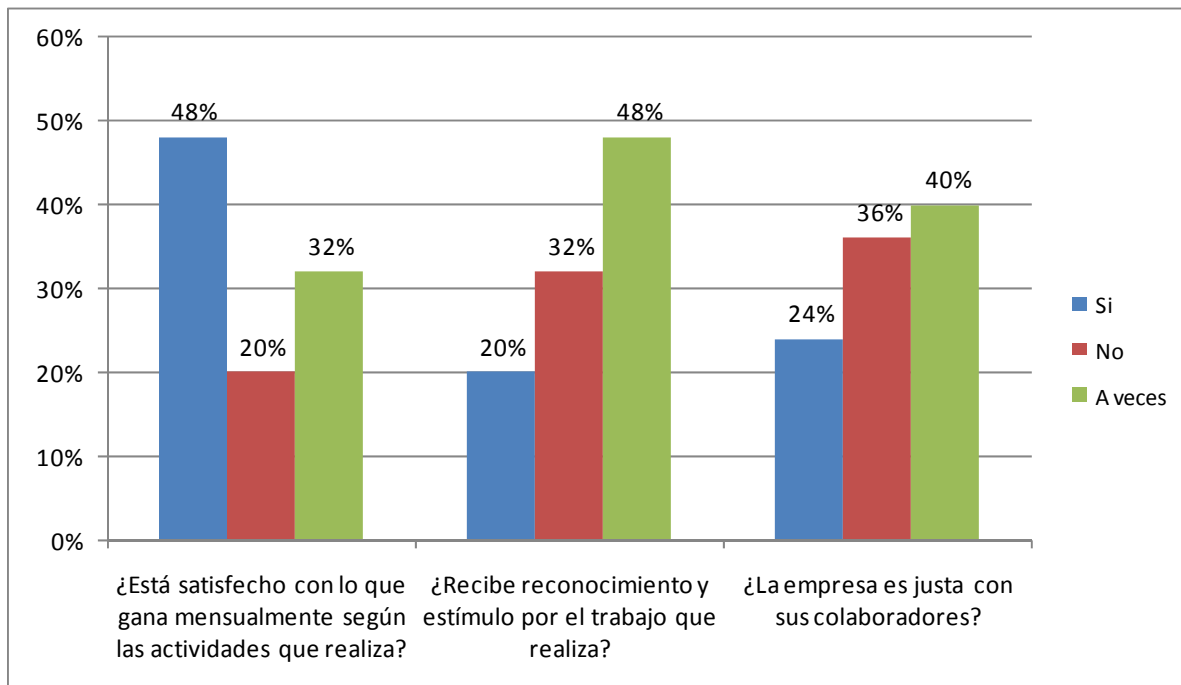
necesaria y la confianza para desarrollarse dentro la organización, la pregunta 2 el 52% la relación entre compañeros es satisfactoria, el 16% la relación entre compañeros no es la mejor el 32% a veces sus relaciones interpersonales son favorables.

La pregunta 3 el 24% de los colaboradores respondieron que si se practica el trabajo en equipo, el 28% consideran que no se practica el trabajo en equipo y el 48% contestó que a veces se trabaja en equipo, en la pregunta 4 el 48% considera que si existen grupos que dificultan realizar ciertas actividades relacionadas con el trabajo, el 36% contestaron que no hay grupos que impidan un buen desempeño laboral, el 16% de los colaboradores piensan que a veces se forman grupos para entorpecer los procesos laborales.

Las diferencias o dificultades que se observan en el Factor, se relacionan con el grado de madurez del colaborador, el respeto y la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, el nivel de confianza, todo ello son aspectos de suma importancia que influyen en la actitud del colaborador incidiendo esto en la percepción del ambiente laboral el cual afecta al estatus del clima organizacional; así mismo la calidad en las relaciones humanas dentro de una organización es muy elemental ya que esta es percibida por los clientes de la organización provocando muchas veces problema innecesarios para la organización. También se puede inferir que la División Administrativa Financiera no tiene la cultura de trabajo en equipo, además la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último lo comprenda, la comunicación asertiva dentro de un grupo de colaboradores genera motivación, cooperación y satisfacción los cuales promueven un ambiente que conduce a formar un espíritu de equipo y logran así un mejor desempeño en las tareas.

GRÁFICA 10

Factor Salario, incentivos y reconocimientos



FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario "Evaluación del Clima Organizacional" aplicada a 25 personas de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación - INDE- octubre 2009.

Interpretación: En las respuestas de la pregunta 1 el 48% está satisfecho con lo que gana mensualmente según las actividades que realiza, el 20% no está de acuerdo con la remuneración que recibe mensualmente, el 32% a veces está de acuerdo, la pregunta 2 el 20% recibe reconocimiento y estímulo por el trabajo que realiza, el 32% no recibe ningún reconocimiento, el 48% a veces recibe el reconocimiento y el estímulo al desempeño laboral que realiza diariamente.

En la pregunta 3 el 24% considera que la empresa es justa con los colaboradores, el 36% contestaron lo contrario y el 40% a veces la empresa es justa con los colaboradores. Un buen sistema de remuneración es fundamental para la actitud de esfuerzo, dedicación y desempeño laboral del colaborador, una adecuada asignación de sueldos genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

En la respuesta de la pregunta número 2 vemos que la organización no estimula a los colaboradores en el área de reconocimientos e incentivos reflejando en la actitud de cada colaborador cierta insatisfacción, cuando nunca se reconoce

un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente este apartado tiene que ver mucho con la construcción del autoestima organizacional, pues todo ser humano necesita el reconocimiento para realizar sus tareas con mayor satisfacción, situándose bajo las metas y objetivos planteados de la organización, al hablar de reconocimiento se refiere a los halagos que el jefe le transfiere al colaborador.

En las respuestas de la pregunta número 3 vemos que los colaboradores tienden a percibir injusticia hacia ellos por parte de la organización como lo plantea la teoría de equidad, la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos o si existe algún tipo de discriminación. El preferir a ciertos colaboradores para asuntos de ascensos, aumentos o planes de carrera y la falta de criterio para mostrar una equidad, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza e inconformismo lo cual representa un factor que afecta al desarrollo de un buen clima organizacional.

3.1 Interpretación Final

Los factores del clima organizacional es uno de los componentes principales para toda organización, busca alcanzar la excelencia y la competitividad en sus servicios, uno de los factores que se refiere al ambiente de trabajo donde el individuo actúe y exprese sus competencias, tanto personales como psicológicas en el cumplimiento de sus funciones.

Las motivaciones internas y externas colocan al colaborador en una actitud de satisfacción e insatisfacción. Por lo anterior, se pretende que el presente estudio de Clima Organizacional, realizado en la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del –INDE-, sea la herramienta que dé la solución a las diferentes características al medio ambiente de trabajo ya sean directas o indirectamente influenciadas por los trabajadores y su ambiente laboral.

Después de la Ejecución del Proyecto de Investigación “Evaluación del clima

organizacional de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación INDE” los resultados que se obtuvieron determinan que el clima organizacional que hay en la División, sí es un factor determinante para la satisfacción de los colaboradores y su motivación, esto a la vez puede afectar el desempeño del colaborador.

Un factor que incide negativamente en el estatus del clima organizacional es la falta de comunicación asertiva de los jefes hacia sus colaboradores y de colaborador a colaborador, lo cual produce una insatisfacción al trabajar en equipo. También, se observa que la División no cuenta con un programa de Inducción que apoye desde un inicio en esta área para crear un sentimiento de pertenencia, confianza y de aceptación en el colaborador. Otro factor que sobresalió fueron las relaciones interpersonales en la División, estas se ven afectadas por las dificultades que se presentan al trabajar en equipo, la madurez y el tipo de liderazgo que maneja cada colaborador.

La División tiene una gran oportunidad de mejorar sus procesos de incentivos, reconocimientos y motivación para el colaborador, pues se observa una escasez en el desarrollo de planes y procesos en este factor lo cual crea un clima de descontento entre los colaboradores, la falta de promoción y oportunidad de superación, puede provocar en el colaborador un sentimientos de estancamiento, frustración y un trabajo propio no valorado, afectando la motivación del colaborador y su sentimiento de autorrealización laboral

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. El clima organizacional de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación del Instituto Nacional de Electrificación INDE se encuentra influenciado muchas veces, por la falta de comunicación asertiva de los jefes hacia sus colaboradores o de colaborador a colaborar lo cual produce una insatisfacción al trabajar en equipo.
2. El clima organizacional es un factor determinante para la satisfacción del colaborador, un adecuado clima produce un sentimiento de pertenencia, confianza y de aceptación por parte de la División Administrativa Financiera y de la organización.
3. Dentro del clima organizacional se contempla la inducción al nuevo colaborador y la División Administrativa Financiera no tienen un programa que apoye en esta área y tampoco hay un seguimiento de reinducción a los colaboradores que están dentro de la División.
4. Las relaciones interpersonales en la División Administrativa Financiera se ven afectadas por las dificultades que se presentan al trabajar en equipo, la madurez y el tipo de liderazgo que maneja cada colaborador.
5. La falta de promoción y oportunidad de superación dentro de la División Administrativa Financiera causa descontento y la motivación del colaborador es afectada.
6. La carencia de planes de reconocimiento y de motivación, crea un clima de descontento entre los colaboradores de la División Administrativa Financiera.
7. La mayoría de los colaboradores de la División Administrativa Financiera evidencia la necesidad de mejorar en el trabajo en equipo, la comunicación es vital para un adecuado clima organizacional.

4.2 Recomendaciones

1. Crear una política que le permita desarrollar una comunicación clara y completa e incentivar medios de comunicación por medio de un buzón de sugerencias.
2. Crear actividades recreativas para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.
3. Realizar reuniones periódicas con los colaboradores donde se les permita la participación en sugerencias relacionadas a su trabajo, presentar los avances de la División Administrativa Financiera.
4. Crear y desarrollar planes de mantenimientos a todo el equipo de trabajo para que se mantenga en buenas condiciones y obtener buenos resultados en el desempeño del colaborador.
5. Diseñar un plan de inducción para los nuevos colaboradores.
6. Crear los medios de comunicación necesarios para fortalecer los valores institucionales, objetivos, visión, misión, y filosofía de la organización por medio de capacitaciones constantes y fomentar el trabajo en equipo.
7. Capacitar a los colaboradores con las herramientas necesarias para potenciar las habilidades y mejorar el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Administrador del Mercado Mayorista. (2009) Programación de largo plazo SIN, año estacional 2009-2010. 20 pp.
2. Anderson, L. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Trabajo de Grado. México. 2000
3. American Psychological Association.(2002). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2ª ed.). México: Manual Modemo. PDF 16 PP
4. Aguilar Ovalle Dilian Mariela (2007) Manual de procesos de Reclutamiento y Selección del personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas Guatemala, 93 pp
5. Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. 699 pp
6. Hernández, Sampieri. Roberto. Metodología de la investigación 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 1998. 660 pp
7. Historia de la Electrificación en Guatemala. Departamento de Relaciones Públicas del INDE. Guatemala 2009. 25 pp
8. Instituto Nacional Electrificación INDE. (julio 2009) Base de Datos, División de Recursos Humanos INDE 2009.
9. Jorge Yarce, (abril 2010) Liderazgo <http://www.librospdf.net/jorge-yarce-/6/>
10. <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>
11. Manual de Inducción, Gerencia de RRHH, INDE. 2002. 30 pp
12. Martín Baró. Ignacio Acción e Ideología. Sexta Edición. 1995. Editorial UCA. El Salvador. 459 pp
13. Robbins. Stephep Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones. Editorial Printice. México. 1987. 816 pp
14. López Adriana (julio 2009) Teorías de la Motivación <http://www.gestiopolis.com/recursos/dicunmentos//fulldocs/rrhh/la-motivacion.htm>

15. Martínez Luis (julio 2009) Clima Organizacional.
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
16. Urbaneta, Darío Teorías de la Motivación
<http://www.monografias.com/trabajos15/motivación.shtml#arriba> Julio 2009

ANEXOS

**PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EGEE**

Fecha:

Lugar:

Objetivo:

Proyecto:

Indicadores	Satisfactorio	Insatisfactorio
Comunicación entre Compañeros de trabajo		
Mobiliario y equipo		
Liderazgo de Jefaturas		
Incentivos		
Trabajo en equipo		
Reconocimientos		
Motivación		
Satisfacción laboral		
Comunicación asertiva		
Tipo de liderazgo		
Autorrealización		

Observaciones:

Firma



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Instituto Nacional de Electrificación -INDE-
Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional**

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la Institución, su trabajo y ambiente, por lo que se solicita leer y responder marcando con X los ítems que usted crea conveniente. No escriba su nombre.

Datos generales

Edad:	18 – 25 años	<input type="checkbox"/>	26 – 35 años	<input type="checkbox"/>
	36 – 45 años	<input type="checkbox"/>	46 en adelante	<input type="checkbox"/>
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Escolaridad:	Ninguna	<input type="checkbox"/>	primaria	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	universitaria	<input type="checkbox"/>
Puesto:	Mandos Medios (Jefe)			<input type="checkbox"/>
	Administrativo (auxiliar, oficinista, secretarias, etc.)			<input type="checkbox"/>
	Conserjería / limpieza			<input type="checkbox"/>

Organización

¿Conoce el organigrama completo de la empresa?	si		no		algunas partes	
¿Conoce la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa?	si		no		algunos	
¿Conoce todos los beneficios y procesos que me brinda la empresa?	si		no		a veces	
¿Participa en cada una de las actividades que realiza la empresa con entusiasmo y esmero?	si		no		a veces	

Trabajo

¿Conoce cuáles son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?	si		no		algunos	
¿Los conocimientos y habilidades adquiridos en la institución, le permiten desarrollar un mejor trabajo?	si		no		a veces	
¿Está satisfecho con el volumen del trabajo que tiene asignado?	si		no		a veces	
¿El resultado de la última evaluación está de acuerdo a la forma en que se desempeña?	si		no		no se	

Condiciones físicas, Equipo y mobiliario de trabajo

¿Cuenta con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente su trabajo?	si		no		a veces	
¿El ambiente físico donde trabaja es agradable?	si		no		a veces	
¿Le proporcionan el equipo y mobiliario adecuados para realizar el trabajo asignado?	si		no		a veces	
¿El mobiliario que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?	si		no		a veces	

Relaciones interpersonales con la Jefatura

¿Recibe de su jefe la información que necesita para hacer su trabajo?	si		no		a veces	
¿Recibo atención y apoyo por parte del jefe para desarrollar el trabajo que se asigna?	si		no		a veces	
¿El jefe tiene buena comunicación conmigo?	si		no		a veces	
¿Estoy satisfecho con el reconocimiento que brinda el jefe cuando realizo un buen trabajo?	si		no		a veces	

Comunicación entre compañeros

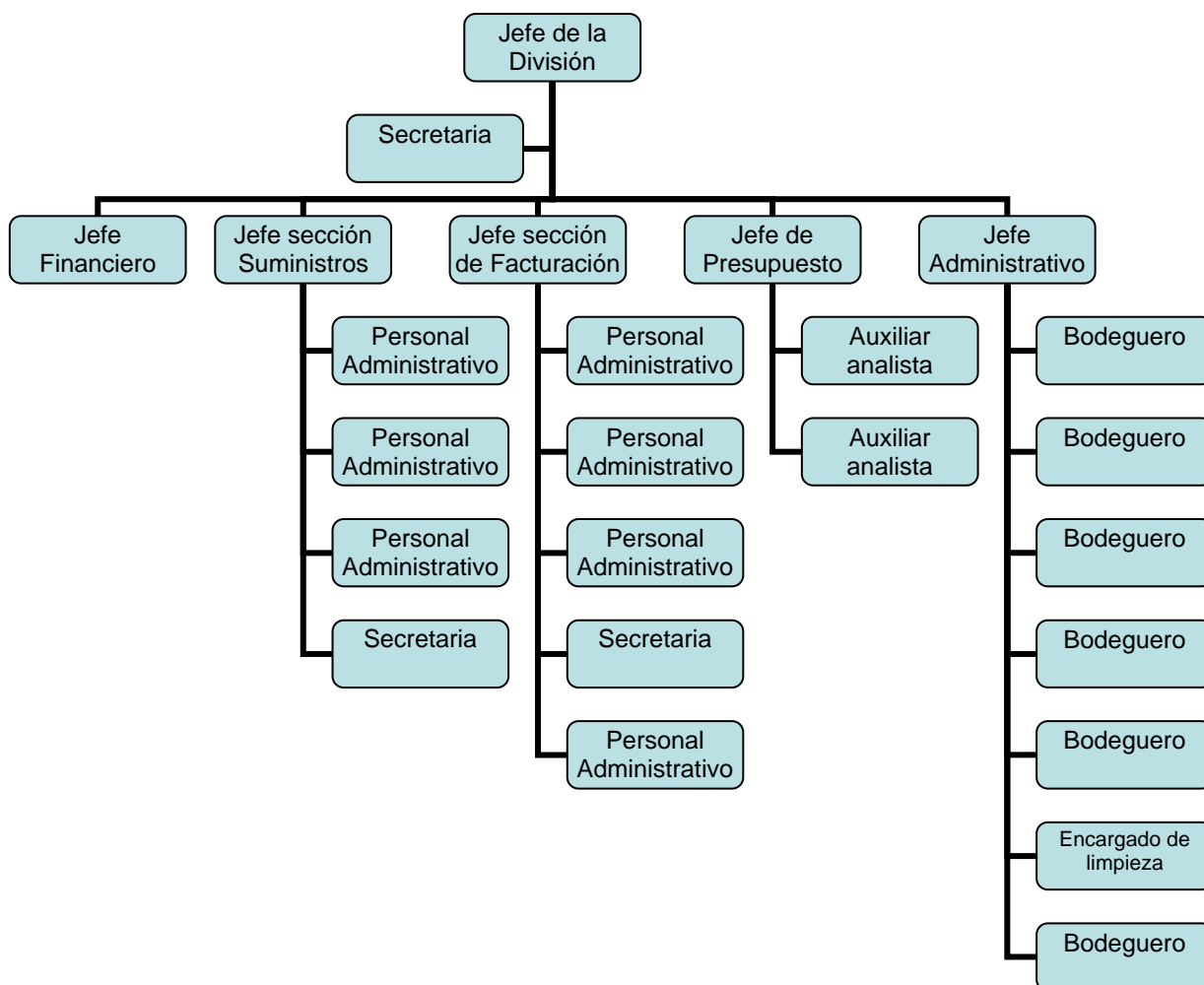
¿Existe cooperación y confianza entre los miembros del equipo?	si		no		a veces	
¿Las relaciones con los compañeros son satisfactorias?	si		no		a veces	
¿Se práctica el trabajo en equipo dentro de la Empresa?	si		no		a veces	
¿Existen divisiones o subgrupos dentro del área de trabajo que impiden realizar las actividades del departamento?	si		no		a veces	

Salario, incentivos y reconocimientos

¿Está satisfecho con lo que gana mensualmente según las actividades que realiza?	si		no		necesita mejorar	
¿Recibe reconocimiento y estímulo por el trabajo que realiza?	si		no		a veces	
¿La empresa es justa con sus colaboradores?	si		no		a veces	

La presente información es confidencial

**ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA-INDE-**



Fuente: División Administrativa Financiera, 2010

RESUMEN

El clima organizacional es uno de los factores importantes dentro de una organización, la competitividad, la búsqueda de la excelencia y calidad de los servicios que ofrecen los colaboradores en las organizaciones, corresponde a la presencia de factores motivacionales internos y externos que fortalecen al colaborador en una actitud de satisfacción e insatisfacción. Considerando al factor humano el más valioso de las organizaciones, las empresas públicas como privadas deberán adoptar los lineamientos y programas convenientes al mejoramiento de la calidad de vida laboral. La psicología organizacional tiene como tarea principal el estudio del individuo en las organizaciones, la ecuación trabajador y organización se constituyen en actores principales y determinantes de lo que se denomina Clima Organizacional o laboral, el cual es único y diferente para cada institución, en tal sentido la evaluación del clima organizacional es importante para reconocer en qué medida este influye en la motivación, el desempeño, satisfacción e identificación de los colaboradores en la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE.

El presente estudio evidencia la necesidad de que las Organizaciones en general reconozcan los aspectos intrínsecos, dinámicos que tienen una consecuencia directa en su imagen proyectada al exterior y que como alternativa científica de conocimiento la psicología brinda esta posibilidad, al mejoramiento de la organización, y de su Cultura Organizacional, incrementando la satisfacción laboral, tema de gran relevancia actual para nuestra sociedad; permitiendo identificar las percepciones que tiene el colaborador en cuanto a su ambiente laboral: Institución – Jefes – Colegas; y hacia sí mismo, a partir del diagnóstico proponer alternativas psicológicas de mejoramiento de la calidad de vida laboral y por ende la optimización de la institución mediante el mejoramiento del Clima Organizacional.