



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y
Organizacional

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ORGANISMO JUDICIAL

Gloria Leticia Ortiz Poggio

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1543-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Gloria Leticia Ortiz Poggio
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO NOVENO (39°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“TRIGÉSIMO NOVENO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Gloria Leticia Ortiz Poggio

Registro Académico: 9217512

CUI: 2735308360101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 346-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

Gloria Leticia Ortiz Poggio

Maestrante

Licenciada (o) Ortiz Poggio:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González

Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Ref. 021-MGHOA-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante ORTIZ POGGIO, GLORIA LETICIA, con carné 9217512, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial".

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Gloria Leticia Ortiz Poggio

Licenciada en Psicología

Colegiada 14676

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I	
Generalidades	
1.1 Área y Línea de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	5
1.4 Alcances y limitaciones	5
1.5 Objetivos de investigación	6
1.6 Definición de variables conceptual y operacional	6
Capítulo II	
Marco Teórico	
Clima Organizacional	
2.1 Antecedentes	8
2.2 Evolución del Concepto	19
2.3 Dimensiones del clima organizacional	26
2.4 Análisis del clima organizacional	35
2.5 Medición del clima organizacional	35

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1	Diseño de la investigación	37
3.2	Sujetos	37
3.3	Instrumentos	38
3.4	Procedimiento de investigación	40
3.5	Diseño y metodología	42

Capítulo IV

Resultados del trabajo de campo

4.1	Encuesta clima organizacional	43
4.2	Discusión de resultados	53

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1	Conclusiones	55
5.2	Recomendaciones	56

Capítulo VI

Propuesta

6.1	Análisis de participante	58
6.2	Análisis de problemas	61
6.3	Árbol de problemas	63
6.4	Análisis contextual y diagnóstico	63

6.5	Análisis de objetivos	68
6.6	Marco conceptual	71
6.7	Matriz del proyecto	82
Presupuesto		95
Cronograma		96
Evaluación de proyecto		100
Referencias		104
Anexos		108

INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en el clima organizacional, su percepción y cómo estos pueden afectar de forma positiva o negativa a cada uno de los colaboradores y por ende al servicio que se brinda a la población. Se utilizó como muestra a un total de 30 personas de diferente edad, género, antigüedad/años de laborar en la institución, preparación académica y estado civil, que comprende a todos los trabajadores de la Unidad de Desarrollo Integral, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Se realizó la medición de la variable clima organizacional a través de un instrumento “Encuesta de Clima Organizacional”, que consta de 28 ítems/preguntas que abordan las sub variables, comportamiento organizacional, estructura organizacional, estilo de dirección y ambiente físico, éstas identifican 16 indicadores: motivación, satisfacción laboral, compromiso laboral, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, valores, desarrollo organizacional, liderazgo, solución de problemas, participación, trabajo en equipo, espacio, temperatura, iluminación y ventilación, ergonomía.

Tales resultados servirán de fundamento para la implementación de un proyecto de intervención, consistente en una propuesta para impulsar el crecimiento profesional de los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, a través de la difusión del Plan de Carrera, el cual contiene los elementos necesarios para cubrir lo detectado.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Área: Psicología del Trabajo

Línea: Autorrealización

El trabajador guatemalteco al igual que en otras partes del mundo, tiene anhelos, necesidades, inquietudes, triunfos y desaciertos. Posee muchas características en común con personas de otras latitudes, pero también tiene aspectos propios, derivados de procesos históricos, sociales, culturales y de las condiciones materiales de existencia. En el trabajo el hombre puede encontrar el sentido a la vida, su autorrealización o su enajenación. Al ser el trabajo una actividad fundamental para el desarrollo del ser humano, este influye de manera significativa en todos los aspectos de su vida, por lo que se hace necesario el conocimiento de su realidad laboral.

El tipo de trabajo de cada individuo va a determinar ciertas características de vida, en ese sentido, la investigación que se realizará va encaminada al logro del objetivo primordial de la Psicología del trabajo en nuestro medio, que debe ser: conocer, describir y comprender al guatemalteco y guatemalteca, conocer su psicología, desde una perspectiva teórica metodológica, abordando diferentes circunstancias en el ámbito de trabajo, en las condiciones laborales, en la satisfacción y crecimiento personal. Lo anterior de acuerdo con la guía de elaboración de trabajo de graduación (Departamento de Estudios de Postgrado, 2021).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El Organismo Judicial es una institución pública, encargada de administrar justicia, por lo tanto, el servicio que presta es esencial para la sociedad. En la actualidad el país enfrenta un menoscabo en la calidad de los servicios públicos, y esta institución no escapa a esta situación, esto se relaciona directamente con la eficacia y eficiencia en la atención que los colaboradores brindan al usuario en general. En ese orden de ideas, cuando el colaborador se siente desmotivado, insatisfecho y desarrolla sus actividades en un entorno que pueda ser percibido desfavorable, su desempeño puede afectarse, y generar diversos sentimientos, que se verán reflejados en el servicio.

En la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, en reiteradas ocasiones se escuchan expresiones, con relación a las condiciones generales del ambiente de trabajo y otras situaciones, que generan en los colaboradores diversidad de sentimientos. Es por ello que se hace necesario identificar, ¿cuáles son los factores que influyen en el Clima Organizacional?, su percepción y cómo puedan afectar en positivo o negativo; la posible repercusión, en el bienestar, desempeño, motivación, relaciones y desarrollo de los colaboradores, evidenciado el funcionamiento interno de la institución, reflejado en un ambiente de confianza o temor.

De acuerdo con (Márquez Ortega, 2020) el término de clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960, con influencia de la escuela de la Gestalt, al abordar criterios enfocados en el individuo y su percepción del entorno, especialmente porque a través de ella logra realizar abstracciones de las cualidades que definen lo esencial de la realidad externa (Oviedo, 2004, p. 9),

esto, junto a la escuela Funcionalista en cuanto que el comportamiento de la persona depende del ambiente que lo rodea.

Con esa premisa el punto cardinal, es el individuo, que se desenvuelve en diferentes entornos. Los colaboradores perciben el entorno desde su individualidad de forma directa o indirecta, y el resultado impactará en el clima organizacional, y en se manifestará en la productividad o servicio de la institución.

Desde diferentes perspectivas el clima organizacional ha sido abordado por diversos autores, y estos coinciden en que los factores más frecuentes, que repercuten en el ambiente laboral son: la estructura organizacional, empoderamiento, la responsabilidad, las relaciones interpersonales, estándares de desempeño, motivación, toma de decisiones, conflictos, identidad o pertenencia, recompensas o incentivos, liderazgo, apertura a los cambios tecnológicos, comunicación, trabajo en equipo, satisfacción y medio ambiente físico. Es donde las percepciones de estos factores tendrán un impacto individual y de grupo en la dinámica socio - laboral de los colaboradores. Siempre y cuando, desde la postura del presente estudio, se consideren los distintos elementos como la totalidad, no simplemente como la suma de distintas partes, en la cual se agrega a la persona como un ser humano.

Desde ese enfoque, resulta evidente que existen diversos desafíos en la gestión del talento humano. Uno de ellos es procurar un ambiente organizacional estable, que permita las condiciones adecuadas a los colaboradores, con el fin que logren desarrollar sus actividades, a la vez impulsen el crecimiento personal y profesional. Gestionar un clima favorable resulta determinante para la satisfacción y bienestar de los individuos. Estos datos iniciales motivan a investigar y analizar ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial?, que pertenece a la estructura del

Sistema de Recursos Humanos, durante el periodo comprendido entre junio 2020 a junio 2021.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es así como, el identificar esos factores que influyen en el clima organizacional, se convierte en un desafío, que podría ser un paso para acelerar la transformación de la institución, y encaminarla al reconocimiento y aceptación, dándole un valor agregado, sostenible en el tiempo, que definitivamente impactará en el capital humano, que es quién le da vida a la institución, y esto en definitiva será beneficioso, para nuestro país, que en este momento coyuntural necesita servidores públicos satisfechos, comprometido y con un alto sentido de pertenencia. Una frase que escuche y resuena, una y otra vez, se aplica para este momento, “estamos volviendo a lo simple, a lo humano, es más importante la transformación que el cambio”.

1.4 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:

El propósito de la investigación es determinar qué factores influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, el estudio tendrá un alcance descriptivo. El diseño que se utilizará es no experimental/descriptivo, en virtud, que en ningún momento se manipulan deliberadamente las variables. El enfoque propuesto es cuantitativo, ya que el proceso será secuencial y organizado. Se propone la aplicación de una encuesta de Clima Organizacional. Las limitaciones que afectarán el estudio será el tiempo limitado y que la misma no se realizará in situ, aunado a la crisis desatada por la Pandemia COVID-19.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Determinar los factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los factores del clima organizacional que afectan a los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.
- Evaluar los factores presentes en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.
- Determinar acciones concretas que favorezcan un clima organizacional favorable para los integrantes de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

Datos demográficos: Rango de edad

Identidad de género

Formación académica

Antigüedad/años de laborar en la institución

Estado civil

Comportamiento organizacional: las acciones y modos de interactuar dentro de la organización, como modos habituales de relaciones entre pares, equipos de trabajo y la organización. Motivación, satisfacción laboral, compromiso laboral, comunicación, relaciones interpersonales.

Estructura organizacional: normas y procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano. Funcionamiento, condiciones de trabajo, valores, estímulo al desarrollo organizacional.

Estilo de dirección: forma adoptada en las prácticas de dirección en la institución, para guiar u orientar las acciones. Liderazgo, participación, solución de problemas, trabajo en equipo.

Ambiente físico: apreciación de las instalaciones físicas, espacio, temperatura, iluminación, temperatura, ergonomía.

ESQUEMATIZACIÓN

Figura 1



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Clima Organizacional

2.1 Antecedentes

Tratar el tema respecto al Clima Organizacional (CO), implica en alguna medida, discurrir sobre aspectos torales en los cuales se entrecruzan los intereses de las organizaciones, tales como su visión, misión, objetivos, metas, funciones, necesidades, etc.; frente a los ideales, intereses, motivaciones, deseos, problemas, inquietudes, entre otros aspectos propios de la persona humana, del colaborador, de los trabajadores en términos generales.

Sin embargo, se considera que “Es importante que las organizaciones identifiquen las capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y valores; además de entender la contribución principal de las personas en la gestión del cambio (Christensen & Overdorf, 2000, citado por Rueda, *et al*, 2018, pág. 1). En ese estricto sentido de identificar capacidades para cambiar estructuras, destaca como bien apuntan Rueda *et al*, ese simple pero complejo proceso para **entender** cómo, de qué manera, en base a qué, surge la contribución de los colaboradores.

Principalmente ese parece ser el reto en toda organización, llegar a conjugar esos dos elementos, que dicho de otra forma corresponde a desarrollar sus capacidades para incentivar, motivar y aprovechar ese potencial de entrega que está presente en todo trabajador.

Tomando esto como punto de partida, se hace necesario conocer datos de los estudios y de las investigaciones realizadas acerca del fenómeno del clima organizacional. Esto desde dos vertientes de singular importancia. La primera gira en torno a los aspectos teóricos sobre el tema., los postulados que hoy dan forma a las gestiones sobre clima organizacional, por ejemplo. Luego, la revisión básica y necesaria sobre las aplicaciones realizadas en los distintos trabajos realizados, especialmente en el contexto de las instituciones públicas en Guatemala.

Además, por supuesto de las consultas realizadas en otros documentos imbuidos directamente en este tema de la Administración del Recurso Humano, y específicamente en lo pertinente al Clima organizacional. Todo con el fin de contar con datos, con información actualizada, con estudios que permitan desarrollar el discurso teórico que fundamente y coloque el aporte científico en la presente investigación. Algo bien sabido en la época actual, es que las organizaciones tanto públicas como privadas logran sus objetivos única y exclusivamente a través del esfuerzo y dedicación de sus empleados. Esto en realidad no es otra cosa que un intercambio de intereses.

En palabras más específicas, se trata de explicar que, en la relación laboral, desde el inicio es una actividad que puede sustentarse en la idea de ganar-ganar. Lo cual se comprende al recordar que la organización necesita personal que, mediante su fuerza de trabajo, ya sea física o intelectual cumpla con las tareas propias a la misma.

A la vez, los colaboradores, empleados, trabajadores, reciben un salario, sueldos u honorarios. Esa es la relación más simple que puede describirse al respecto. Sin embargo, en el desarrollo de la psicología aplicada a la industria, se

ha venido estructurando esa relación con bases científicas. Estas líneas anteriores las reclama a la vez que las reitera Pedraza (2018) al mencionar que,

“Los empleados, finalmente, representan ese capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y capacidades que pertenecen a los individuos, quienes, con su potencial, hacen posible que las organizaciones logren sus resultados empresariales, de allí la relevancia de ver a los trabajadores como un capital valioso” (Pág. 91).

Se considera que lo dicho al momento, se comprende mucho mejor, a partir de establecer que “El clima organizacional está muy relacionado con la satisfacción laboral, ya que son las bases fundamentales para lograr el éxito en la organización que quiere hacerse competitiva” (Ponce y Cueva, 2019, pág., 13). En ese recuento documental, una leve revisión a los planteamientos de Herzberg respecto a las causas de la motivación y la satisfacción laboral establece puntos de sumo interés para iniciar esta parte. Estos de paso, marcan la diferencia entre los estilos de dirección, o la toma de decisiones en las gestiones de Recursos Humanos. De acuerdo con Herzberg (1957), citado por Manso (2002), estableció que:

“La enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan”. (p, 80).

Esta es una aclaración de muchísimo valor. Su importancia descansa en el hecho de identificar que la satisfacción laboral no se agota, por ejemplo, con tener una buena dotación de insumos, buenas instalaciones e incluso un buen salario. En todo caso eso tan solo elimina posibles causas de insatisfacción, pero no significa que automáticamente los empleados, se deban sentir autorrealizados. Al contrario, dando importancia al planteamiento de Herzberg (1957), eliminadas las causas de insatisfacción, los responsables de administrar el recurso humano, deben trabajar en la identificación e implementación de dicha satisfacción. Sin dar por sentado que ya es un logro.

Otro aporte de importancia, para contextualizar la visión psicológica que prevalece o, en todo caso, que debería prevalecer en el tema de Clima Organizacional, corresponde a la percepción. Desde lo que este concepto aporta, específicamente al momento de adentrarse en los análisis, observaciones y demás cometidos necesarios que son el accionar en la Administración de Recursos Humanos (ARH), concretamente en el CO. De sus varias definiciones, la que más interesa en el sentido de desarrollo del presente estudio corresponde al comentario que realiza Sánchez-Márquez (2019), respecto a lo dicho por Schiffman (2004), quien:

“... relaciona la percepción con los procesos iniciales de detección y codificación de la energía ambiental. Conceptúa el autor que la percepción se refiere al producto de procesos psicológicos en los que están implicados el significado, las relaciones, el contexto, el juicio, las experiencias pasadas y la memoria” (pág. 9)

Esta apreciación identifica una valiosa secuencia entre lo que representa o significan las relaciones y el contexto laboral para crear juicios e ir formando experiencias, las cuales de manera progresiva inciden primero en el pensar, en el sentir y aterrizan en la forma de actuación del colaborador, empleado o trabajador.

En ello descansa su verdadera importancia y por lo mismo se le debe dar el espacio de atención que requiere.

Basado en esto, es oportuno citar la percepción dentro de la teoría gestáltica, de acuerdo a los distintos aportes de teóricos realizados por sus exponentes Wertheimer, Koffka y Köhler, durante las primeras décadas del siglo XX, citados por Oviedo (2004). Al respecto ellos establecieron que:

“El primer supuesto básico desarrollado por la Gestalt es la afirmación de que la actividad mental no es una copia idéntica del mundo percibido. Contrariamente define la percepción como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente (SIC) que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante... La Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)”. (p, 89)

Se puede decir entonces que la percepción ordena, lo que ingresa, le da una forma, un significado, una valoración incluso, precisamente porque a partir de ello, combinado con el sentir del individuo, le lleva posteriormente a actuar en dirección de su experiencia, sea esta agradable o no. Entonces, una forma asertiva para concebir el accionar en las gestiones del CO, demanda identificar que el punto de partida entre las conductas y sentimientos negativos en la actividad laboral, así como la motivación y la realización en la misma, no tienen un mismo origen. Además, no tienen una línea continua en la cual, al eliminar los

factores que producen estrés, por ejemplo, con ello, ya se logre, en automático la motivación del trabajador. Como bien lo expone Herzberg.

Lo anterior se complementa con los aportes gestálticos que aclaran el papel de la percepción en el accionar humano. Ya que ésta es responsable de seleccionar, integrar, dar sentido e interpretar la realidad próxima al individuo. De ahí parten los juicios, las ideas en relación a lo que le rodea.

Para dar continuidad a esta disertación, se precisa notar que el dominio de temas puntuales como los expuestos, son significativos a la hora de proponer metodologías, estrategias y demás programas que busquen incidir en la conducta de los trabajadores. Es por ello, que la ciencia psicológica tiene preeminencia (o, debería tenerla), al momento de intentar motivar o conducir a la fuerza laboral hacia la satisfacción, el logro de metas, alcance de objetivos, diseño de un proyecto de vida, entre otros. Dicho en otras palabras, es importante ver las condiciones y resultados que tienen las empresas en materia de administración de recursos humanos. Pero ello queda para otros espacios.

De momento, interesa la fundamentación del presente punto. Con ese interés, se observa una pequeña muestra respecto a los trabajos realizados en Guatemala, relacionados con clima laboral; insatisfacción y desempeño, básicamente.

Para Samayoa, M (2017), quien efectuó una investigación cuantitativa transversal, donde tuvo como objetivo establecer el clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, contó con una muestra probabilística de 96 personas en la cual no hizo distinción de género. Para ello

utilizó el instrumento de Clima Laboral que fue elaborado por la Organización Panamericana de la Salud, que se compone de 80 preguntas divididas en cuatro áreas que son el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación. En su parte final, entre otras, llega a las siguientes conclusiones:

“Que el Clima de la institución se encontraba debilitado por múltiples factores, que contribuyeron a que se carezca de elementos necesarios para promover el desarrollo de funciones y satisfacción laboral.

En la dimensión de la Motivación se evidenció que al colaborador no se le reconoce el trabajo realizado, así como sus aportes, lo que conlleva a que este se sienta desvalorizado por parte de sus superiores. (En consecuencia) El personal no motivado desencadenará espacios negativos que podrían debilitar algunas de las metas a alcanzar por el DRPAP de manera efectiva, debilitando así los procesos de la institución” (Samayoa, 2017, pág. 63).

Cabe destacar que este estudio se realiza desde una perspectiva médica. Razón por la cual las conclusiones se limitan a citar los resultados más que a explicarlos con un fundamento más asertivo en cuanto a lo que se necesita. En consecuencia, las recomendaciones solo mencionan aspectos generales que surgen, a primera vista de la vaguedad, señalando, por ejemplo: “implementar de manera urgente e inmediata un plan estratégico...” (Samayoa, 2017, pág. 65).

A pesar de ello, el trabajo realizado para tener una perspectiva sobre el clima organizacional es importante y válido, ya que permite comprobar que el tema respecto al clima organizacional es importante. Por lo mismo, viéndolo más a profundidad revela la necesidad sentida de conocer cuáles son esos aspectos, elementos, factores que pueden y en realidad afectan el desempeño de los colaboradores, y en continuidad lógica, los servicios que la empresa u organización brinda. De hecho, una de sus conclusiones más sobresaliente que

presenta Samayoa (2017), es obtener evidencia con la prueba aplicada, con relación a la desmotivación en el personal, a la vez que advierte los efectos de la misma.

En otro trabajo de investigación, nombrado “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipales de Chiquimula, Quetzaltepeque y Esquipulas”; realizado por Guevara (2018) en el cual detectó insatisfacción laboral en los colaboradores que integraron la muestra. Según indica, “El estudio permitió establecer las deficiencias que poseen las municipalidades en cuanto a su clima organizacional”, estableciendo la relación que tiene con la satisfacción laboral, de los colaboradores administrativos de acuerdo a diferentes aspectos.

En la parte que corresponde a los resultados, así como en la discusión, se hace el planteamiento, manejado posiblemente a nivel general. Es decir, asumir que con la solución de los aspectos, situaciones o condiciones que generan insatisfacción, con eso, alcanza y sobra para creer que se ha logrado la satisfacción. Sobre ello es determinante aclarar, retomando lo establecido por Herzberg (1957), citado por Manso (2002), cuando formuló que “en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan”. (p, 80).

El estudio realizado por Sierra, (2015) en un hospital regional de Cobán Alta Verapaz, se enfocó en el Clima Laboral en los/las colaboradores/as del área administrativa. Para ello aplicó una encuesta denominada diagnóstico de clima laboral, aprobada por el Ministerio de Salud y Asistencia Social en el año 2010, recopilado y adaptado por la licenciada Mabell Mejía Cárdenas.

Basado en el tipo de prueba aplicada, los resultados tienen coherencia con ciertos aspectos, propios de las condiciones laborales en Guatemala, v gr: “se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias, así como la libertad para hablar con el jefe. Se determinó que el respeto y la amabilidad son elementos valiosos y que armonizan el liderazgo” (pág. 62)

Debe señalarse, además, que este, a diferencia de otros trabajos revisados, se expresa en términos propios al tema, tales como: “los colaboradores están conscientes...; se sienten integrados e identificados con la institución...; la estabilidad laboral es significativa, ya que sienten seguridad de contar con un trabajo” (Sierra, 2015, pág. 62), entre otros aspectos que van describiendo con claridad los resultados. Sin embargo, en la ficha técnica del instrumento utilizado, el cual aparece en los anexos respectivos, no se menciona ni el proceso de elaboración, o los créditos de quienes validan dicho Manual para realizar el diagnóstico del clima laboral. Mencionando solamente que son autoridades, más no psicometristas, como mínimo.

Otro estudio efectuado por de León, (2019), tuvo como objetivo principal, medir el clima en una Universidad de Guatemala, con una muestra de 40 personas, el instrumento que empleó fue el Test Escala de Clima Laboral, con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores hacia la institución. Las dimensiones que abordó fueron las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad, coherencia en la dirección y valores colectivos; se concluyó que el clima se percibía aceptable en un rango alto.

Así, de esta manera se van presentando trabajos, generalmente de pregrado, los cuales en su conjunto vienen a demostrar el interés por conocer el tema de Clima Organizacional, en relación con sus distintos componentes. Derivado de ello, en algunos estudios se trata la motivación, en otros el liderazgo, o el ambiente físico. Sin embargo, estos, son puntos de interés de los cuales también dan cuenta otros trabajos, a nivel internacional. En su necesaria revisión se incluye la siguiente parte.

Estudios realizados en otros países nos muestran resultados significativos. Es así como Varas, Huamani & Alza (2019) en el estudio titulado Clima organizacional y desempeño laboral, realizado en una institución pública, hacen referencia que el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. El enfoque aplicado fue cuantitativo, con un tipo de investigación descriptivo correlacional, para lo cual contaron con una muestra de 8 trabajadores de la institución a quienes se les aplicó la escala de clima organizacional de Palma y un cuestionario de desempeño. El resultado concluyó en la afirmación que la percepción de la variable clima organizacional se encuentra en un nivel malo y que existe una relación significativa entre clima y desempeño.

Eso puede interpretarse como algo positivo en todo sentido. Primero lo evidente, en cuanto a que se ha identificado la percepción que tiene el personal respecto al clima laboral. Luego, se ha obtenido evidencia psicológica, relacionada con el clima, lo que permite tanto a una División de Recursos Humanos como a una pequeña sección dentro de una empresa, buscar la mejor forma de accionar para encarar tales resultados. En eso aterrizan todos aquellos trabajos que no aterrizan, o llegan a proponer alternativas de solución. Como se dijo antes, alcanza con el interés sobre el tema y la demostración que algo, debe resolverse, ya que con ello ponen de manifiesto la importancia de conocer detalles del tema.

Otro aporte más, se encuentra en el estudio realizado por Pedraza y Bernal (2018), donde se analiza el clima organizacional entre entidades públicas y privadas. Con esta finalidad se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de 183 colaboradores, tratando los resultados con el análisis factorial, llegando a determinar ocho dimensiones del clima: estructura formal, responsabilidad, recompensa, ambiente afectuoso, identidad-crecimiento, liderazgo, claridad, compromiso profesional; la metodología empleada fue con enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

A manera de síntesis en esta parte, puede decirse que se observa en muchos de los trabajos una adecuada y aceptable capacidad de presentar información. Sin embargo, los trabajos difícilmente van más allá de atreverse a la presentación porcentual de resultados, con conclusiones y recomendaciones que, al momento, distan de contener nuevos aportes. Esto, desde ya con la intención de encontrar enfoques, propuestas, discursos más propositivos para encarar en el presente caso el Clima Organizacional.

Es importante mencionar que el interés por estudiar el clima organizacional se mantiene vigente ahora, como en sus inicios en el siglo XX. Es así como, “El concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente a partir del 2000” (Hernández, Méndez & Contreras, 2014). Quiere decirse con esto que el término, y todo lo que éste implica, ha evolucionado.

2.2 Evolución del concepto de Clima Organizacional

Se sabe que el fundamento teórico del clima organizacional se desarrolló a partir de los estudios realizados por Lewin et al., (1939), de acuerdo con los autores, el comportamiento en el trabajo de una persona no solo depende de las características individuales, sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de la organización. De esa cuenta es posible inferir que el ambiente laboral influye sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores, a través de las funciones que cumple la percepción para interpretar y darle un sentido a los estímulos y factores que rodean al individuo. Esto desde el conocimiento de las leyes de la percepción, a decir:

“Concepto de forma: En este operan los límites de un objeto, los cuales constituyen una información relevante para la generación de abstracciones. Esta información resulta esencial para hacerlo idéntico consigo mismo y permitirle diferenciación con otros objetos... Pregnancia: esta refiere que la organización psicológica será siempre tan excelente como las condiciones dominantes lo permitan. Es decir: La pregnancia describe la tendencia mental a la organización de los eventos externos dentro de ciertos parámetros encargados de garantizar la calidad de las representaciones psíquicas. La proximidad: Esta se comprende desde el decir de que “los elementos próximos tienden a ser vistos como constituyendo una unidad antes que los elementos alejados”. (Oviedo, 2004, p, 89).

El clima organizacional, en otras palabras, dependerá de esa integración – interpretación mental que sucede en la persona, por medio de su percepción. Debido a ello su comportamiento depende de la interpretación positiva o negativa que posea, en base a los factores organizacionales existentes, alimentada por las distintas actividades que realiza y que suceden en su proximidad, la calidad de interacciones y su entorno. En ese sentido, como ya se anticipará antes, la

escuela de la Gestalt es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX, sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer, Wolfgang Kohler, Kurt Koffka y Kurt Lewin, quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910, este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes) y se relacionan con cuatro principios:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- Comprender el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos
- Comportarse en función de la forma en que ven el mundo

En atención a esa integración que realiza la percepción; véase el siguiente cuadro, como en las distintas definiciones otorgadas al Clima organizacional, a ésta se le asigna un papel principal. Tal como se aprecia a continuación.

Cuadro 1.

Presentación de distintas definiciones sobre Clima Organizacional con sus autores.

ENFOQUE	PRINCIPALES AUTORES	DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Estructuralista (objetivo)	Forenhand y Gilmer	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentre; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.
Subjetivo	Halpin y Crofts	La opinión que el trabajador se forma de la organización. Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, que a su vez está influida por su carga personal cultural.
Síntesis	Litwin y Stringer	Efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta.

Fuente: Espinoza & Jiménez, 2018, con diseño propio de la ponente.

En atención a las distintas definiciones sobre el Clima Organizacional, en el cuadro anterior se observan tres enfoques. Del primero de ellos, es necesario agregar que, justamente como refieren Forenhand y Gilmer, la perspectiva o la idea que se forme el individuo respecto a la organización, depende precisamente no solo de las características que él observa, sino especialmente porque las vive en su día a día. Y, es mercedamente de ahí que se forma su razonamiento al respecto.

Ahora, el punto que merece y debe captar todo el interés para su desarrollo, es que “influye” en la conducta. Con lo cual debería llegarse a notar, que esa influencia puede ser positiva o negativa. Y que en última instancia va a depender de las políticas de la Gerencia General, en la dirección que convenga a la institución. En el enfoque de síntesis, propuesto por Litwin y Estringer; si bien es cierto converge en que la percepción se alimenta de las interacciones y la convivencia que experimenta, no deja en claro a que se refiere precisamente con “estilo informal” de los administradores.

Así, en el enfoque subjetivo, de Halpin y Crofts, consideran que el comportamiento de los trabajadores no es consecuencia de los factores organizacionales existentes. Sino las atribuye a las percepciones que él tiene de esos factores y de su carga personal y cultural. En principio al referirse a “carga personal y cultural” imprime un componente discriminativo, de justificación, de menosprecio, que redundaría en abogar por la idea de que, la organización está bien. Pero, son los trabajadores quienes por su cultura (inferior, les faltó anotar). Esto llevaría a pensar que, si ellos ven algo negativo, es debido a “su carga personal y cultural”, y no a la participación de la organización como tal.

Resumiendo. Resulta evidente y comprobado que la percepción es la interpretación de lo que se vive inmediatamente. En el tema laboral, las

condiciones físicas, de comunicación y demás elementos mencionados forman parte de esas vivencias y, de estas van surgiendo sus ideas, criterios y juicios, ya sean positivos o negativos. En caso fuese en sentido negativo, Halpin y Crofts, en respuesta a intereses ajenos a los colaboradores, (es la impresión que causa), atribuyen que la opinión del trabajador, se debe a su carga personal y cultural, desde una mención despectiva o de bajo nivel, para que lo vean de esa manera.

Halpin y Crofts, al separar la interpretación perceptual que tiene el trabajador de su organización, pareciera que se ignora la influencia que esas características ejercen en la persona. Sin embargo, al atribuir la génesis de la opinión laboral solo al individuo libera a la organización de esa incidencia que ineludiblemente tiene en dicho proceso. En otras palabras, en analogía a lo que proponen Halpin y Crofts, es como si los trabajadores llegaran día a día al desempeño de sus funciones, pero, al final la empresa no tuviera ninguna obligación de pagarles por el trabajo realizado.

En lo que respecta a esa expresión de carga personal y cultural, tiene sólo cierta y mínima validez en el punto que se discierne, ya que la expresión de cómo ve, siente e interpreta el trabajador su ambiente laboral, va a depender de otras variables como su capacidad y calidad de expresión, oral o escrita, su nivel académico en sí, y por supuesto de las condiciones de necesidad en las cuales vive. En esa pequeña parte puede entrar lo cultural que mencionan, sin que sea esto lo que define. Nada más.

Estas definiciones, de manera sintética, convergen con la orientación que presenta Chiang, Martín y Núñez (2010) cuando mencionan que la comprensión de las organizaciones como un entorno psicológico significativo, ha llevado a que se formule el concepto de clima organizacional. Esto, al lograr identificar, mediante

un consenso en torno a qué constituye un conjunto de atributos básicos del ambiente de trabajo; es la forma en que el trabajador percibe las relaciones y las interacciones que se dan en el lugar de trabajo, y cómo estas afectan su comportamiento. Aquí, como se nota, ya incluyen y denominan al entorno desde el campo psicológico. Con ello apuntalan la esencia para que surja el concepto (abstracto, por cierto), de clima organizacional.

Diferente a la propuesta de Halpin y Crofts, estos autores identifican un ambiente psicológico con interacciones que inciden en el comportamiento. Es decir, una relación. De la cual necesariamente surge un clima en el trabajo.

Por otra parte Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) mencionados por Sotelo & Figueroa (2017), indican que el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años 1927 a 1939, en la fábrica de Hawthorne, puede ser considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, los experimentos realizados ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los trabajadores, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, estos como factores determinantes en la productividad y la satisfacción laboral, factores que forman parte del clima organizacional.

Observar en el concepto de clima organizacional, el surgimiento de términos como relaciones humanas, sentimientos de los trabajadores, o el sentido de pertenencia, son aspectos que van mucho más allá de la concepción reduccionista, negativa y discriminatoria de enclaustrar el comportamiento del trabajador, en términos de su cultura, distanciándolo de los efectos multicausales del ambiente laboral. Resulta obvia, la total ausencia de interés por querer agotar el tema. En todo caso, se espera cumplir con brindar una clara y concisa descripción en cuanto al concepto de CO. Desarrollo dentro del cual, corresponde

ahora como algo de singular importancia distinguir cuales son las dimensiones o espacios que lo integran.

Derivado de los estudios revisados, hay una observación general, desde la finalidad de este trabajo, que debe acotarse. Diferentes estudios, como se ha visto en esta sencilla muestra aleatoria, se enfocan en buscar la interrelación, entre variables, siendo en esencia por un lado la satisfacción laboral y por el otro, el Clima Organizacional.

Siendo conscientes que la satisfacción es completamente independiente, debe captar el interés, por cuanto se reitera una vez más, insatisfacción y satisfacción, no corren en un mismo plano. Y, como se expuso, líneas antes, *“simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro”*, Herzberg (1957), citado por Manso (2002).

Entonces, el papel que juega el Clima Laboral, descansa en el diseño e implementación efectiva de acciones encaminadas a “satisfacer” esa percepción que se ha creado. Es decir, corregir esos elementos negativos que bien pueden estar en el ambiente, en el liderazgo, en la motivación, u otro tema. No implica *per se*, que los colaboradores ya se encuentren satisfechos.

V. gr.:

Trabajar en un ambiente descuidado (sucio, despintado, maloliente, ruidoso, entre otras posibilidades más), es algo deprimente, que en una evaluación puede indicar insatisfacción laboral. Sin embargo, luego de pintar, limpiar y mejorar la presentación y condiciones de la organización, no quiere decir que ya, con eso, los trabajadores se encuentren plenamente satisfechos. En todo caso, ciertamente el dueño o dueños de la organización o sus administradores pueden disfrutar de tal experiencia, pero, el colaborador lo tiene en una dimensión mucho menor. Especialmente si, por ejemplo, el trato es autoritario, los sueldos son de hambre, los horarios extenuantes, etc.

No puede haber satisfacción laboral, únicamente porque existen condiciones físicas óptimas. Es decir, la satisfacción laboral debe comprenderse desde lo interno del individuo, en la única y real medida que, las condiciones que se le brindan, llenan sus expectativas de vida, como algo integral, no solo a nivel de desempeño. Una bonita y cómoda silla para realizar las tareas, sólo cumple ese cometido. Sin embargo, no aporta mayor satisfacción una vez deja de cumplir su función.

Esa es una realidad. Lo que lleva a reflexionar respecto a lo necesario de aterrizar en aquellos aspectos que son esenciales, no solo para la imagen del Clima Organizacional, sino para un proyecto de vida de los colaboradores. Caso contrario la satisfacción laboral no pasa de comprar un pastelito y cantarle feliz cumpleaños. Para lo cual, por supuesto se hace una planificación, se piden “recursos” para comprar el pastel y las gaseosas. Igual se regala una canasta navideña. Pero, no se crean programas de apoyo a la educación de los hijos de los trabajadores con menos recursos, o, se les brinda crédito financiero para una vivienda, o, se les apoya con un desarrollo de carrera efectivo.

Todo ello no obsta por supuesto, que la organización según su dimensión de servicios, cuente con una estructura donde hay una Gerencia de Recursos Humanos, incluso hasta se incluyen Gerentes de Proyectos, entre muchos nombres rimbombantes. Lo cual, puede elevar el pensamiento hasta las nubes, y dejar acá en la tierra, ese tipo de necesidades que, realmente dan impulso a las organizaciones.

Así, es preciso atender en medida de realidad, esos elementos del Clima Organizacional desde los estudios realizados, con el atrevimiento de seguir tomando una pequeña muestra, acaso fortuita, de lo que brindan los medios digitales especializados.

Tal como se presenta a continuación.

2.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización, y estas son las verdaderamente responsables de influir en positivo o negativo en el comportamiento de los individuos.

A semejanza de la definición del término clima organizacional, las dimensiones que lo integran también varían entre los distintos autores y trabajos realizados. Muestra de ello es lo realizado por Delgado et al, (2005), en su trabajo sobre las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. Ellos mencionan que:

“Se observa que las dimensiones usadas en 51 estudios pueden incluirse en 3 factores de orden superior que responden a la taxonomía propuesta por Ostroff: afectivo, cognitivo e instrumental. El componente afectivo incluye las relaciones interpersonales y sociales entre los trabajadores, el cognitivo se relaciona con la auto implicación psicológica, y el instrumental, con la implicación en las tareas y procesos del trabajo. Según el modelo usado en el meta análisis, el impacto del clima en los resultados, medidos como desempeño, bienestar psicológico y abandono, se produce a través de aspectos cognitivos y afectivos, como son la satisfacción laboral y el compromiso con la organización”. (p, 490).

Desde los aportes propios de este trabajo, se identifican las siguientes dimensiones del clima organizacional, las cuales se describen en los siguientes términos.

2.3.1 Estructura

Está se vincula e identifica directamente con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Se puede interpretar como el respeto a los canales formales que en se encuentran presentes en la organización. A la vez, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de las actividades (Litwin y Stringer, 1968).

De manera sintetizada, puede decirse que la estructura básicamente se refiere al contexto legal que da vida a la organización. Eso debido a que encierra cada uno de los elementos escritos y que guardan cierto compromiso de cumplimiento para quienes integran la organización. No obstante ser algo esencial que regula la vida laboral, carece de todo valor de cumplimiento, en la medida que se desconocen esos reglamentos, manuales de distintos procedimientos realizados para cumplir con las gestiones del diario quehacer. Para ello, se necesita que cada uno sea del conocimiento y entendimiento de los trabajadores en su totalidad. Para ello, puede existir auxilio en el componente siguiente.

2.3.2 Comunicación

Respecto a esta, en parte puede decirse que constituye un proceso. Lo cual obedece a que se cumple en un periodo, para lo que se necesitan distintos elementos, como el tiempo. Pero, de manera un poco más amplia en complemento, también se dice que:

“La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño... es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría

aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura” (Guzmán, 2012, pág. 9).

Esta definición cumple con algunos aspectos muy importantes. Primero se observa que considera el fenómeno como algo natural, y afirma también que es algo propio a toda organización. Pero también enfatiza que la comunicación tiene tal grado de importancia, que sin este fenómeno no se habría desarrollado el hombre, tal como se conoce hoy.

Otro autor la menciona ya identificada dentro de las funciones de la administración de Recursos Humanos. Al efecto la define como:

“La percepción general del estado de comunicación y capacidad para escuchar por parte de la organización, así como, la libertad (que tienen los subordinados o, colaboradores) para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en su contra”. Según lo que aportan Chiang, Salazar y Núñez, (2007).

A pesar de lo importante de esta dimensión, generalmente es uno de los espacios más olvidados. Esto puede ser básicamente a la imposición del tipo de personalidad en los responsables de crear ese tipo de políticas dentro de la institución, al extremo que resulta no solo difícil llegar a conversar con una “autoridad”, sino, que el contenido al final se percibe siempre como algo infructuoso y en casos, perjudicial.

Es valioso rescatar otros aspectos importantes del aporte de Chiang, Salazar y Núñez (2007). El primero se debe a la libertad: Esta se traduce y se puede utilizar como una estrategia cuando se espera total efectividad. Ejemplo: resulta mucho más pronto, efectivo y ventajoso para el colaborador, cuando se presentase la oportunidad de inscribirse para una beca de estudios, ser él quien se inscriba

directamente en la Unidad de Desarrollo, que, si tiene que obtener primero la autorización de su jefe más inmediato.

La experiencia ha dictado en muchas situaciones como esta, cómo la actitud de quien es jefe, se limita a decir “no tiene permiso”, con lo cual puede truncar la formación de un buen profesional, que, habiendo surgido desde las mismas bases, y logrado conocer la organización; se presume que en un nivel superior brinde ayuda más efectiva.

2.3.3 Trabajo en equipo

Es el grado de percepción de los trabajadores sobre el contacto que tienen con sus compañeros de trabajo, la confianza y apoyo que reciben y las relaciones de amistad, y compañerismo que existen, (Chiang, Salazar y Nuñez, 2007). Este elemento, por lo particular de sus características, queda demostrado precisamente en y desde los resultados, o incluso, a partir de la imagen que tiene el público en general, respecto a una institución. Ello se debe entre otros posibles argumentos, a la dinámica de las relaciones internas.

Los autores referidos, en este nuevo concepto, recurren nuevamente al valor, la importancia y trascendencia que tiene la “percepción” en el ser humano. Ahora, desde cómo percibe el nivel de contacto que diariamente tiene con sus compañeros y compañeras, para cumplir con su desempeño, con la perspectiva que de ello es que depende en primera línea como se percibe a la organización.

Por ejemplo: Si un policía tiene conocimiento que uno de sus compañeros está vinculado con actos ilícitos, difícilmente lo denuncie, por temor a las represalias, y a la impotencia que tiene frente a ese tipo de conductas. Otro, también popular, puede encontrarse en los comentarios que se escuchan del servicio que brinda el

Instituto de Seguridad Social (IGSS) o, finalmente, el temor de las personas que trabajan en la policía de tránsito, a decirlo.

A manera de comentario general, desde lo poco que se ocupan las instituciones por crear ese espacio donde todos logren identificarse y velar por una imagen positiva. Un equipo de trabajo que sea admirado, por las funciones que cumple; de momento puede decirse que no existe en Guatemala.

Así, en el primero de los supuestos, sea que notifique o no la conducta de un compañero dedicado a cometer crímenes, no existe un sentido de trabajo en equipo y menos de cuidar por una imagen profesional. El servicio de Seguridad Social, es otro buen ejemplo de esa carencia de identificación entre compañeros y hacia la institución, lo cual se refleja en el trato personal que se les da a los beneficiados. Y, de tránsito, las experiencias que se conocen abundan en quejas, abusos y demás experiencias negativas, en un servicio que carece de interés por lo que su imagen representa.

2.3.4 Identidad

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), esta se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, el cual, a su vez, resulta ser un elemento importante y de mucho valor en el grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Justamente como recién se mencionó supra, el sentimiento de “pertenecer” a un equipo de trabajo, implica la responsabilidad de velar por todas aquellas circunstancias o eventos que de diferente forma pueden perjudicar ese sentimiento de identidad. Sentirse parte de algo.

Dicho en lenguaje psicológico:

“Solamente el sentir o percibir una necesidad real como satisfecha puede hacer que la persona se sienta motivada, identificada y comprometida, convencida de que se ha creado un vínculo con la organización o con la persona que proporciona el satisfactor, y que está definido por la aceptación voluntaria de comportamientos, como resultado de análisis personales que tiene un individuo, derivado de un juicio valorativo interno donde las expectativas de los resultados esperados dependerán del alcance que vislumbren sus propias experiencias de vida”. (Huerta, 2017, p, 90)

Antes de pasar a lo que significa el ambiente físico, se precisa rescatar algunos términos como aceptación voluntaria de comportamientos, que se refleja en esa disposición a cumplir incluso con rituales que sirvan para que se identifique la institución. Tristemente un ejemplo de ello es el saludo que hacen los militares. Pero sirve de ejemplo porque los identifica como tales. En ese efecto de sentir que lo que le sucede a la organización, es como si le estuviera afectando directamente al individuo, de ahí por supuesto, el esfuerzo por cubrir o protegerla ante cualquier tipo de señalamiento. En el mismo personal de ejemplo.

2.3.5 Ambiente Físico

Es el grado de percepción de los individuos en relación a las instalaciones del trabajo, considerando aspectos tales como limpieza y disposición de materiales entre otros (Valenzuela, ECL. Encuesta de Clima Organizacional, 2003). Condiciones básicas que permitan realizar el trabajo, espacio razonable, con luz adecuada, ventilación. Generalmente, esta es la dimensión más evidente de identificar.

Casi siempre este es el tipo de componente que más fácil resulta evaluar y a partir de ello, se busca relacionar con la satisfacción o insatisfacción laboral. Sin embargo, se cree que ello se debe a que es uno de los aspectos más fáciles de notar en el ambiente de trabajo. Contrario a distinguir, por ejemplo, los canales de comunicación, la estructura administrativa o incluso el liderazgo.

2.3.6 Relaciones interpersonales

Según Bisquerra (2003), es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que se encuentran reguladas. Este componente, en las instituciones generalmente en el servicio público, es indiferente para los dirigentes, ello se debe, entre otros aspectos, a que aparentemente no perjudica los intereses de la entidad. Este preciso punto de relaciones interpersonales en el servicio público, como algo diferente para los dirigentes es algo sin sentido, precisamente porque, aunque el servicio entre organizaciones públicas o privadas finalice en servicios diferentes, las relaciones entre los que integran esas labores requieren de los elementos que hacen que se logren los objetivos.

En otras palabras, no existe diferente efecto, en el saludo de un dirigente a su personal, entre ambos sectores laborales. La única diferencia que en todo caso se puede percibir es por herencia cultural, por afinidades políticas, por intereses oscuros incluso, que los dirigentes más que todo del sector público no tratan con el personal a su cargo, incluso de manera agradable y con respeto. Eso, en instituciones públicas es algo raro.

2.3.7 Motivación

Como es bien sabido popularmente, la motivación es un elemento común en todo el actuar del ser humano. Sea por altruismo, sea por orgullo o por el simple cumplimiento de una actividad, el elemento común es esa voluntad de querer hacerlo, o, en otras palabras, estar motivado.

En términos de Peña y Villón (2018), la motivación se destaca:

“Como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes” (pág. 179).

Interesa al objetivo del presente trabajo los términos aquí usados por estos autores, desarrollo asertivo, y un alto grado de motivación, relacionados a la satisfacción hacia los clientes. Ello encierra el ámbito de la motivación.

Puede sumarse a esto lo propuesto por Robbins y Coulter (2010). Para ellos la motivación se describe cómo los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Este aporte encierra otros elementos, también de importancia, tales como el logro de los objetivos organizacionales junto a la capacidad y el esfuerzo por satisfacer paralelamente o, a consecuencia de, una necesidad individual. Es decir, se visualiza ese nexo entre lo individual que aporta el trabajador con el beneficio que brinda la organización. Así, en ese discurso continuo y de manera secuencial, cada uno de estos elementos en su conjunto, conforma o determinan lo que se

denomina satisfacción laboral, tan ansiada por las instituciones y empresas, por el interés de lograr sus metas y objetivos en el mejor nivel que le sea posible.

2.3.8 Satisfacción laboral

La tan anhelada satisfacción laboral, en una de sus múltiples definiciones se muestra como: Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables de los trabajadores en relación al trabajo que desempeñan. Es una respuesta afectiva o emocional hacia varios factores, y pueden variar de acuerdo al puesto, de acuerdo con Robbins (2008), quien la define como una variable del comportamiento organizacional.

En esta definición destaca el señalar esa respuesta afectiva emocional hacia diferentes factores. Sin embargo, la satisfacción en el trabajo y la motivación son dos factores estrechamente relacionados, debido a que, si la persona está motivada, se le puede involucrar en actividades y lograr de ella óptimos resultados.

Otra de sus definiciones, como la de Locke (1976) la refiere como “un estado placentero resultante de experiencias laborales”. O también “Se entiende por satisfacción laboral como el factor que determina el grado de bienestar del individuo (Boada y Tous, 1993). Ambos citados por Sánchez (2017, pág. 6). Como puede verse la motivación redundante en placer, el cual a su vez se les vincula a las actividades laborales, pero, que en esencia es algo que determina un bienestar emocional en el individuo. Por ello es importante su estudio, para determinar, cómo ante diferentes situaciones y circunstancias puede lograrse ese estado.

2.4 Análisis del Clima Organizacional

Goncalves (2000), refiere que el clima laboral implica una referencia constante de los miembros respecto a estar en la organización. Determina la forma en que un individuo precise su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. El clima se caracteriza por:

- La permanencia. Las organizaciones guardan cierta estabilidad de clima organizacional.
- El comportamiento. Acciones y reacciones de la persona, modificables por el clima de la organización.
- La reciprocidad. Los trabajadores modifican el clima y afectan el comportamiento y actitudes.
- La versatilidad. Diversas variables estructurales afectan el clima.

De acuerdo con lo anterior las características del clima laboral se centran en el trabajador y en el rendimiento en la organización. En esta parte, debe mencionarse, que el Clima Organizacional es un tema ya muy popular, al extremo, que ha caído en conocimiento prácticamente común. Es decir, se descuida la parte que corresponde al conocimiento de la conducta humana, de las motivaciones, del trato científico que merece la empresa, organización o las instituciones del estado.

2.5 Medición del clima organizacional

Continuando en ese orden de ideas, la medición del clima organizacional de acuerdo con diferentes autores, refleja la opinión, percepción de los individuos sobre las condiciones que caracterizan a las organizaciones y/o instituciones, es decir cada uno de los trabajadores plasmará su percepción de manera individual. (Castillo Aponte, 2006) indica que “Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos de diagnóstico, basados en el uso de

encuestas y entrevistas, algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional” (pág.50). Estos instrumentos sirven de soporte para dar validez a lo anterior.

El realizar una medición o diagnóstico de clima organizacional, permite el análisis de los hallazgos evidenciados, en cuanto a la percepción del ambiente, y como este está afectando en un extremo negativo o positivo al individuo. En tanto que el objetivo de la medición per se, es lograr un ambiente satisfactorio y un clima favorable.

Para medir el clima organizacional existe diversidad de instrumentos:

- Encuestas
- Cuestionarios
- Pruebas psicométricas (test)
- Entrevistas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, es decir, se sitúa en un planteamiento específico orientado a variables medibles y diseños preestablecidos, en donde, se utilizan instrumentos estandarizados, se manejan datos numéricos, que permiten un análisis estadístico, todo esto de acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). El alcance que se utiliza es descriptivo, pues tiene la finalidad de detallar características de conceptos, y variables en un contexto determinado. El estudio tiene un diseño no experimental, en virtud que cumplen con lo que nos menciona (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), pues no se manipulan deliberadamente variables, se miden en un contexto natural para analizarlas.

3.2 Sujetos

En este estudio se toma como muestra el universo completo (no aleatoria), que comprende a todos los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral, ubicada en el Edificio Jade zona 9, de la ciudad de Guatemala, que hacen un total de 30 personas, de diferente edad, género, antigüedad/años de laborar en la institución, preparación académica y estado civil. Esto se debe a que se pretende generalizar los resultados del estudio a realizar.

3.3 Instrumentos

Para efectuar el estudio se tomó como referencia el Cuestionario de Clima Laboral que se utiliza en el Organismo Judicial, que consta de 61 ítems que evalúan 10 indicadores, para lo cual fue necesario obtener el respectivo aval de la institución. Esto con el fin de contar con un instrumento que ya es conocido, y por lo tanto se ha probado su utilidad ya que está debidamente baremado para la población guatemalteca.

Se realizó una revisión en la redacción de ítem, para elaborar el Cuestionario de Clima Organizacional, para el fin de la presente investigación, el árbol de categorías fue la base para este propósito, y él mismo giró en torno a la variable Clima organizacional, de donde se desprendieron las siguientes sub variables: Datos demográficos, Comportamiento Organizacional, Estructura Organizacional, Estilo de Dirección, Ambiente Físico, y se identificaron los siguientes indicadores: motivación, satisfacción laboral, compromiso laboral, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, valores, desarrollo organizacional, liderazgo, solución de problemas, participación, trabajo en equipo, espacio, temperatura, iluminación y ventilación, ergonomía.

Se utilizó la escala de Likert, método desarrollado por Rensis Likert en 1932, mencionado por Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), que consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmación o juicio, donde se espera una reacción de los participantes en la encuesta, al elegir una sola opción de las que se le brinden. En el presente estudio se asignaron cuatro posibles respuestas, y se le da un valor numérico a cada una.

Proceso de Pilotaje

En el proceso de pilotaje del instrumento, como análisis preliminar del Cuestionario de Clima Organizacional, que se sugiere en la investigación; se tuvo el asesoramiento de un experto en el tema, con el fin de validar la redacción de preguntas y las opciones de respuesta, quién dio las recomendaciones siguientes:

- Los elementos estructurales están en su claro enfoque, el tema del nombre es una de mis observaciones.

- En la redacción sugiero la revisión de las preguntas #:
 - Pregunta # 5 Se siente motivado cuando su trabajo es reconocido y valorado
 - Pregunta # 14 El OJ fomenta que se vivan los valores institucionales
 - Pregunta # 15 No mide participación e involucra a los trabajadores en las nuevas iniciativas y sugerencias de mejora
 - Pregunta # 16 El equipo que se le proporciona para la realización de sus funciones es el adecuado
 - Pregunta # 17 Contribuye su trabajo al logro de los objetivos institucionales

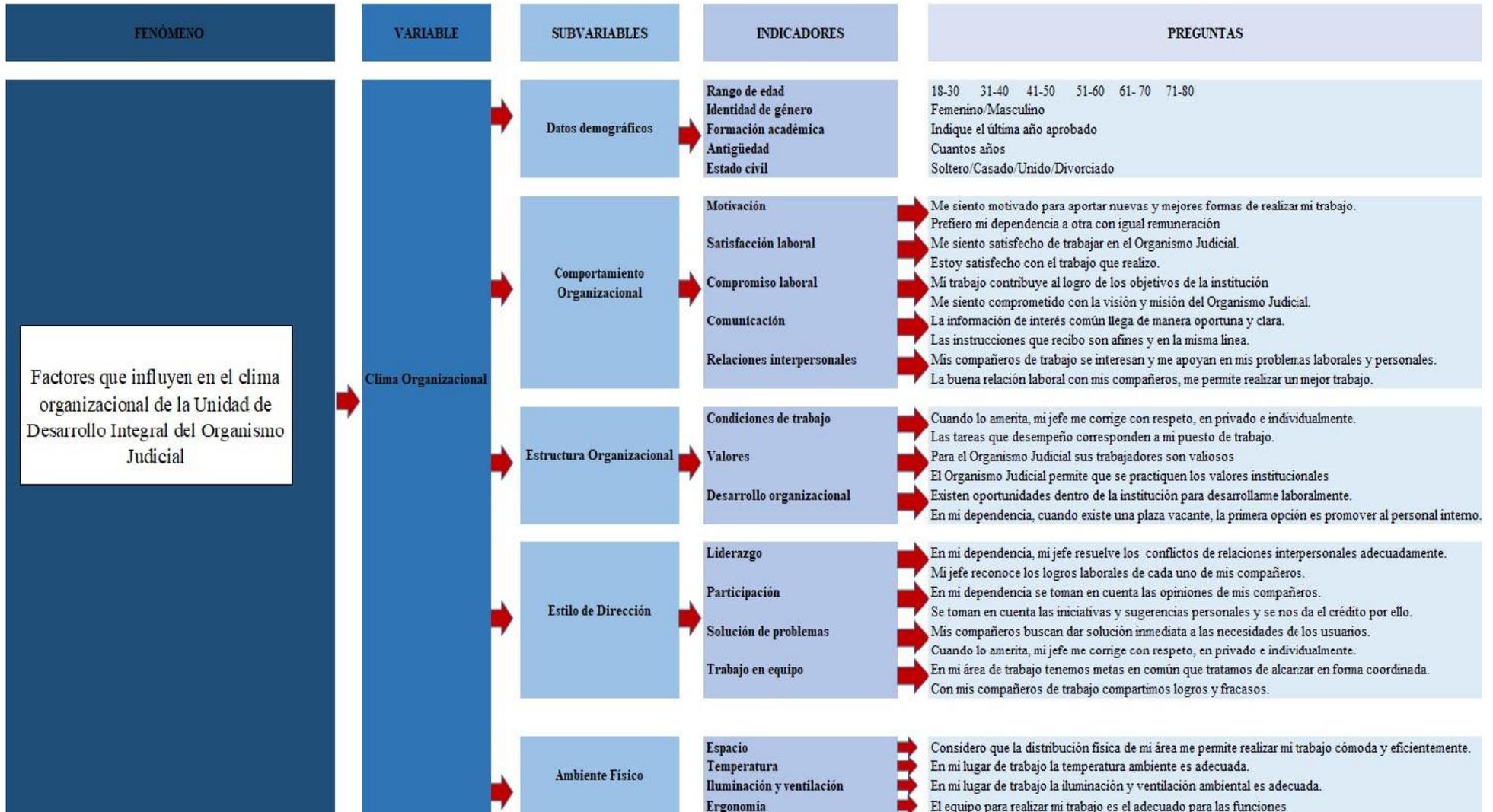
 - Pregunta # 18 La institución fomenta el desarrollo profesional
 - Pregunta # 22 Para la resolución de problemas participan todos los del área con interés
 - Pregunta # 23 a comunicación institucional es oportuna y transparente
 - Pregunta sugerida Conoce la misión y visión del OJ

3.4 Procedimiento de Investigación

Se realizó la siguiente secuencia para lograr el objetivo del estudio:

- Selección del tema de investigación
- Aprobación del tema
- Investigación de los antecedentes relacionados con el tema objeto de estudio, artículos científicos, tesis doctorales, libros de texto
- Línea de investigación
- Delimitación del enfoque, alcance y diseño
- Planteamiento del problema
- Establecer objetivos y variables
- Desarrollar marco teórico
- Definición del instrumento
- Pilotaje, validación del instrumento
- Desarrollar marco metodológico

ARBOL DE CATEGORÍAS



3.5 Diseño y metodología estadística

Para la presente investigación se utilizará la metodología estadística, definida a continuación de acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018): matriz de datos: son columnas constituidas por ítems, distribución de frecuencia: conjunto de puntuaciones de una variable ordenada en sus respectivas categorías, medidas de tendencia central. Valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicar a la muestra dentro de la escala de medición de la variable. Representación de gráficas, porcentajes.

Ésta en palabras de Hueso y Cascant (2012), se dedica a los métodos de organización, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de la recogida de información. Los datos pueden ser resumidos numéricamente mediante estadísticos (por ejemplo, la media) o gráficamente (por ejemplo, mediante una pirámide poblacional). Y, luego para la etapa de las conclusiones sobre los resultados se usará la estadística inferencial. (p,38)

Esto básicamente a través de frecuencias, que, “es un estadístico que se refiere a la cantidad de veces que una variable toma un valor determinado. Se puede expresar como un número (sale tantas veces) o como una proporción o porcentaje (sale en un tanto por ciento), es decir, como frecuencia absoluta o como frecuencia relativa. Y luego, para la

Visualización de los datos resulta más apropiado realizarlo a través de un histograma. A partir de una tabla de frecuencias simple. Este se elabora mediante una representación gráfica en forma de columnas, cuyas alturas son proporcionales a la frecuencia de los valores representados. Es muy parecido a un diagrama de barras, con la diferencia de que el eje horizontal también tiene escala; es como si fuese una regla, con intervalos proporcionales numerados (Hueso González & Cascant i Sempere, págs. 43,47).

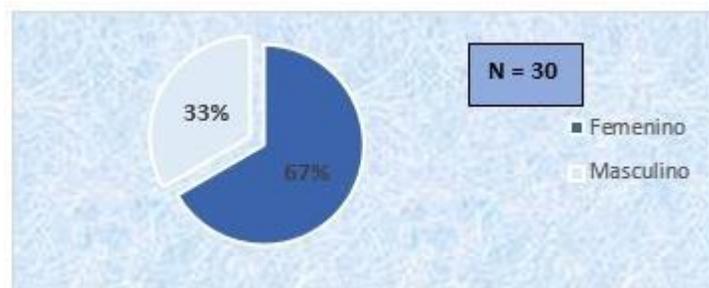
CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 Encuesta Clima organizacional a colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial

Datos demográficos

Gráfica No. 1: Identidad de género



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

Este resultado demuestra la diferencia entre colaboradores, féminas con un 67%, superando a los masculinos con un 33%. Interpretación: los porcentajes de género se definen por una mayor presencia femenina. Esto según lo menciona Herzberg, permite identificar entre otros aspectos, que el punto de partida entre conductas y sentimientos, en el trabajo administrativo, así como la motivación y la realización en la misma, en este caso son representados mayormente por el género femenino.

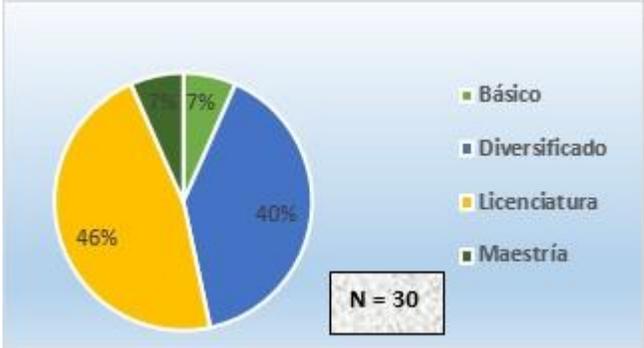
Gráfica No. 2: Edad



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

El mayor porcentaje en rango de edad de los encuestados se ubica entre los 41-50 años, con un 43%; seguido por un 30% entre 31-40 años. Ambos cubren un 73% del total de la muestra. Mientras que la menor proporción fue 18-30 años con un 7%.

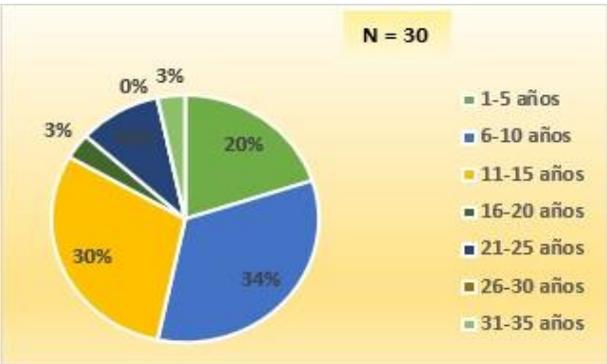
Gráfica No. 3: Formación académica



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

Se puede apreciar que la formación académica de los encuestados corresponde en un 46% a estudios a nivel de licenciatura, un 40% a diversificado, se encontró que el grado de maestría y la instrucción en básicos compartieron un 7%. Estos datos permiten identificar el nivel académico de los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.

Gráfica No. 4: Antigüedad



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

Con relación a la cantidad de años de laborar en la institución, el 34% de los encuestados tiene de 6 a 10 años de estabilidad, mientras que el 30% está en un rango de 11 a 15 años de antigüedad, el 20% corresponde al grupo de 1 a 5 años. Los resultados en relación a la estabilidad laboral, permite inferir que, a partir de los 6 años de permanencia en la Unidad, se cuenta con un 80% de colaboradores que son antiguos. Esto permite indicar que tienen pleno conocimiento del entorno laboral.

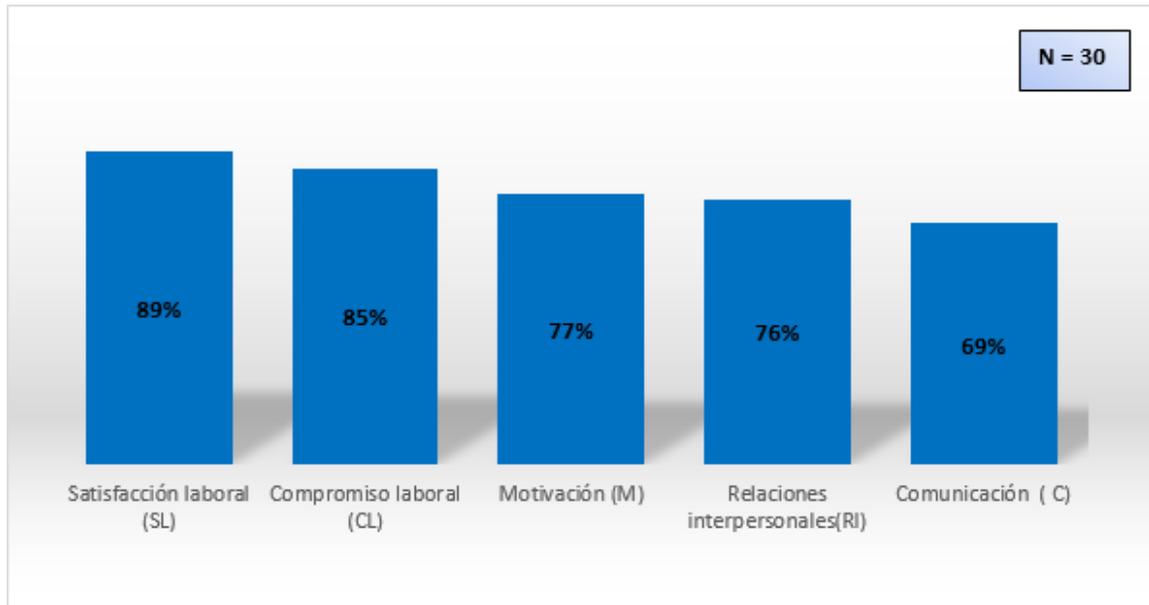
Tabla No. 1

Comportamiento Organizacional

Motivación (M)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
Se siente motivado para aportar nuevas y mejores formas de realizar su trabajo	7	13	8	2	30
Su trabajo es reconocido y valorado	17	7	5	1	30
Frecuencia	12	10	6.5	1.5	30
%	40.00	33.33	21.67	5.00	100
Satisfacción Laboral (SL)					
Se siente satisfecho de trabajar para el Organismo Judicial	18	12	0	0	30
Está satisfecho con el trabajo que realiza	18	10	2	0	30
Frecuencia	18	11	1	0	30
%	60.00	36.67	3.33	0.00	100
Compromiso Laboral (CL)					
Contribuye su trabajo al logro de los objetivos institucionales	12	16	2	0	30
Se siente comprometido con la visión y misión del Organismo Judicial	16	11	3	0	30
Frecuencia	14	13.5	2.5	0	30
%	46.67	45.00	8.33	0.00	100
Comunicación (C)					
La comunicación institucional es oportuna y transparente	4	11	12	3	30
Las instrucciones que recibe son objetivas y enfocadas a resultados	6	18	5	1	30
Frecuencia	5	14.5	8.5	2	30
%	16.67	48.33	28.33	6.67	100
Relaciones Interpersonales (RI)					
Sus compañeros de trabajo se interesan y lo apoyan en sus problemas laborales y personales	10	16	4	0	30
La buena relación con sus compañeros de trabajo, le permite realizar un mejor trabajo.	8	13	6	3	30
Frecuencia	9	14.5	5	1.5	30
%	30.00	48.33	16.67	5.00	100

Fuente: Elaboración propia, en base a la descripción de frecuencia de resultados de la encuesta aplicada N=30

Gráfica No. 5: Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

Los resultados dejan evidencia relacionada a la dimensión de Comportamiento Organizacional, en el factor de Satisfacción laboral se obtuvo un 89% de identificación positiva, indicando que los encuestados se sienten satisfechos de trabajar para el Organismo Judicial y de la labor que realizan. El 85% corresponde a Compromiso laboral. El indicador de comunicación obtuvo el menor porcentaje, 69%. Los resultados observados en el análisis de la presente gráfica, permiten establecer que, en términos generales, guardan coherencia porque cuantitativamente superan la media. Esto al observar que existe compromiso laboral, con la Misión y Visión del Organismo Judicial y de la Unidad. Además, denotan motivación, lo que a la vez permite deducir que existe un adecuado nivel de convivencia laboral desde las relaciones interpersonales. Finalmente, aunque en la comunicación muestre que el porcentaje bajó, supera la media, aunque debe atenderse este rubro, para que ésta se perciba oportuna y transparente.

Tabla No. 2*Estructura Organizacional*

Condiciones de trabajo (CT)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
Cuando es necesario, su jefa/jefe lo corrige en privado y con respeto	11	11	6	2	30
Las actividades que realiza corresponden a su puesto de trabajo	9	15	2	4	30
Frecuencia	10	13	4	3	30
%	33.33	43.33	13.33	10.00	100
Valores (V)					
Para el Organismo Judicial sus trabajadores son valiosos	6	11	12	1	30
El Organismo Judicial fomenta que se vivan los valores institucionales	5	12	13	0	30
Frecuencia	5.5	11.5	12.5	0.5	30
%	18.33	38.33	41.67	1.67	100
Desarrollo organizacional (DO)					
La institución fomenta el desarrollo profesional	3	11	14	2	30
Cuando existe una plaza vacante, la primera opción es promover al personal interno	4	8	9	9	30
Frecuencia	3.5	9.5	11.5	5.5	30
%	11.67	31.67	38.33	18.33	100

Fuente: Elaboración propia, en base a la descripción de frecuencia de resultados de la encuesta aplicada N=30

Gráfica No. 6. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

La presente gráfica muestra que en un 75% las condiciones de trabajo son aceptables. El indicador de valores con un 68% indica que casi nunca se fomentan los valores institucionales. En tanto, el 60% percibe que casi nunca se promueve el

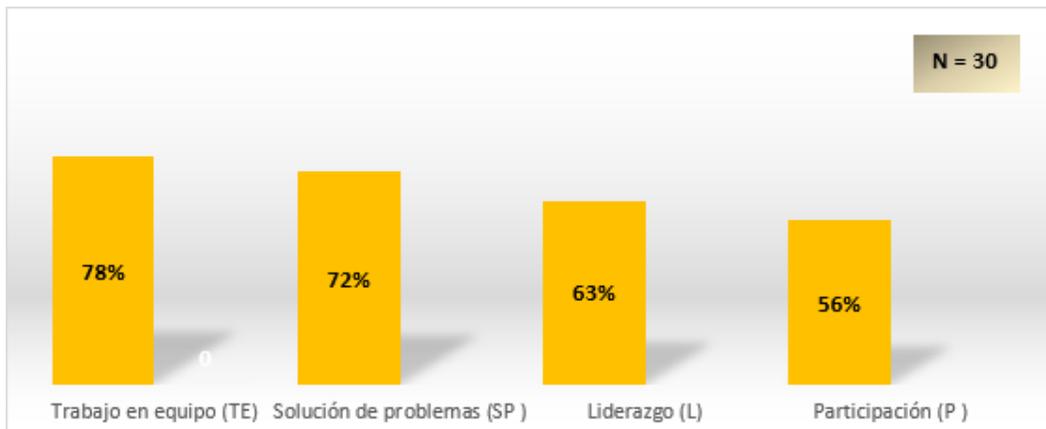
desarrollo profesional, esto hace posible indicar que estos dos últimos factores influyen negativamente en la percepción del clima organizacional.

Tabla No. 3
Estilo de Dirección

Liderazgo (L)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
En su dependencia, el jefe/jefa resuelve los conflictos de relaciones interpersonales adecuadamente	6	13	7	4	30
Su jefe/jefe reconoce los logros laborales de cada uno de sus compañeros	3	13	12	2	30
Frecuencia	4.5	13	9.5	3	30
%	15.00	43.33	31.67	10.00	100
Participación (P)					
En su dependencia, puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con su jefe/jefe	2	8	11	9	30
Se involucra a los trabajadores en las nuevas iniciativas y sugerencias de mejora	3	10	12	5	30
Frecuencia	2.5	9	11.5	7	30
%	8.33	30.00	38.33	23.33	100
Solución de Problemas (SP)					
Sus compañeros buscan dar solución inmediata a las necesidades de los usuarios	11	14	5	0	30
Para la resolución de problemas participan todos los del área con interés	3	13	12	2	30
Frecuencia	7	13.5	8.5	1	30
%	23.33	45.00	28.33	3.33	100
Trabajo en Equipo (TE)					
Los resultados alcanzados en su Unidad son frutos del trabajo de todos.	14	10	5	1	30
Comparte logros y fracasos con sus compañeros de trabajo	8	14	7	1	30
Frecuencia	11	12	6	1	30
%	36.67	40.00	20.00	3.33	100

Fuente: Elaboración propia, en base a la descripción de frecuencia de resultados de la encuesta aplicada N=30

Gráfica No. 7 Estilo de Dirección



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

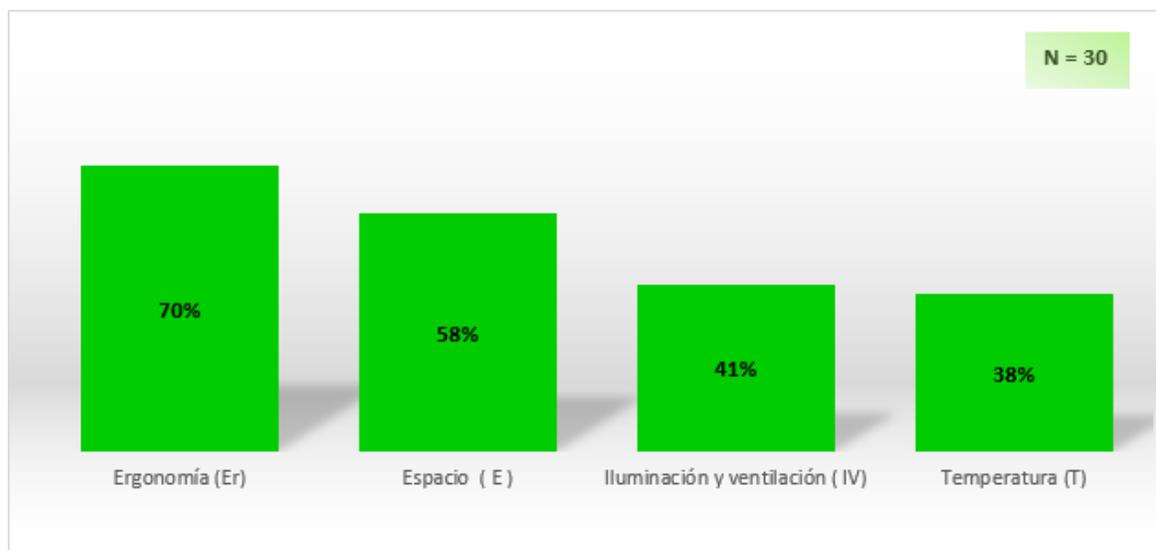
En un 78% el trabajo en equipo les permitió compartir logros, y alcanzar resultados en conjunto. Un 72% percibe compañeros que buscan solucionar los problemas de los usuarios y todos participan en ello. El factor liderazgo en 63% indica que el líder resuelve los conflictos interpersonales. En tanto que la participación se percibe con 56%, en virtud que no se involucra a los colaboradores en iniciativas y sugerencias de mejora en la gestión. El estilo de dirección tiene una marcada incidencia en la percepción favorable o desfavorable del ambiente de trabajo, de acuerdo con la evidencia plasmada en los resultados.

Tabla No. 4
Ambiente Físico

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
Espacio (E)					
Considera que la distribución física del área le permite realizar su trabajo cómoda y eficientemente	6	5	12	7	30
Frecuencia	6	5	12	7	30
%	20.00	16.67	40.00	23.33	100
Temperatura (T)					
En su lugar de trabajo la temperatura ambiente es adecuada	1	2	9	18	30
Frecuencia	1	2	9	18	30
%	3.33	6.67	30.00	60.00	100
Iluminación y ventilación (IV)					
En su lugar de trabajo la iluminación y ventilación ambiental es adecuada	1	2	12	15	30
Frecuencia	1	2	12	15	30
%	3.33	6.67	40.00	50.00	100
Ergonomía (Er)					
El equipo que se le proporciona para la realización de sus funciones es el adecuado	6	14	8	2	30
Frecuencia	6	14	8	2	30
%	20.00	46.67	26.67	6.67	100

Fuente: Elaboración propia, en base a la descripción de frecuencia de resultados de la encuesta aplicada N=30

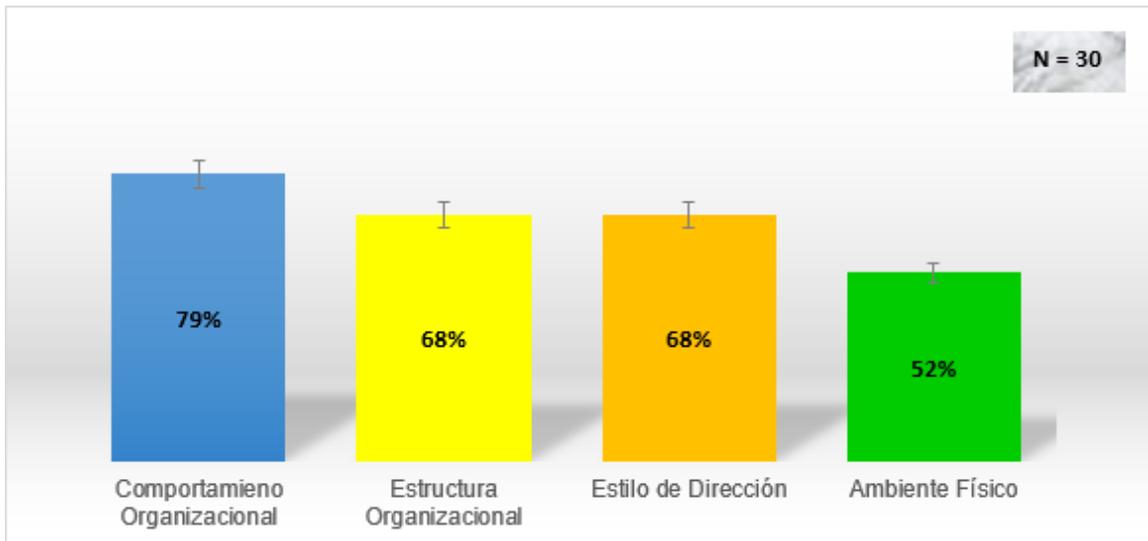
Gráfica No. 8. Ambiente Físico



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta realizada.

La población evaluada, percibe el ambiente físico, desde los factores de temperatura 38%, iluminación y ventilación 41% y espacio 58% no son adecuados para las actividades que realizan. En tanto que con 70% el factor de ergonomía es adecuado para realizar las funciones que tienen asignadas. De los factores analizados, éste, parece ser en el que se encuentra menos satisfacción de parte de los colaboradores, pues los espacios de trabajo son incómodos; igual que la temperatura; la iluminación y ventilación, lo anterior permite indicar que la dimensión de ambiente, se encuentra estrechamente ligada con la percepción de un clima negativo o positivo de acuerdo con resultado.

Gráfica No. 9. Dimensiones del Clima Organizacional



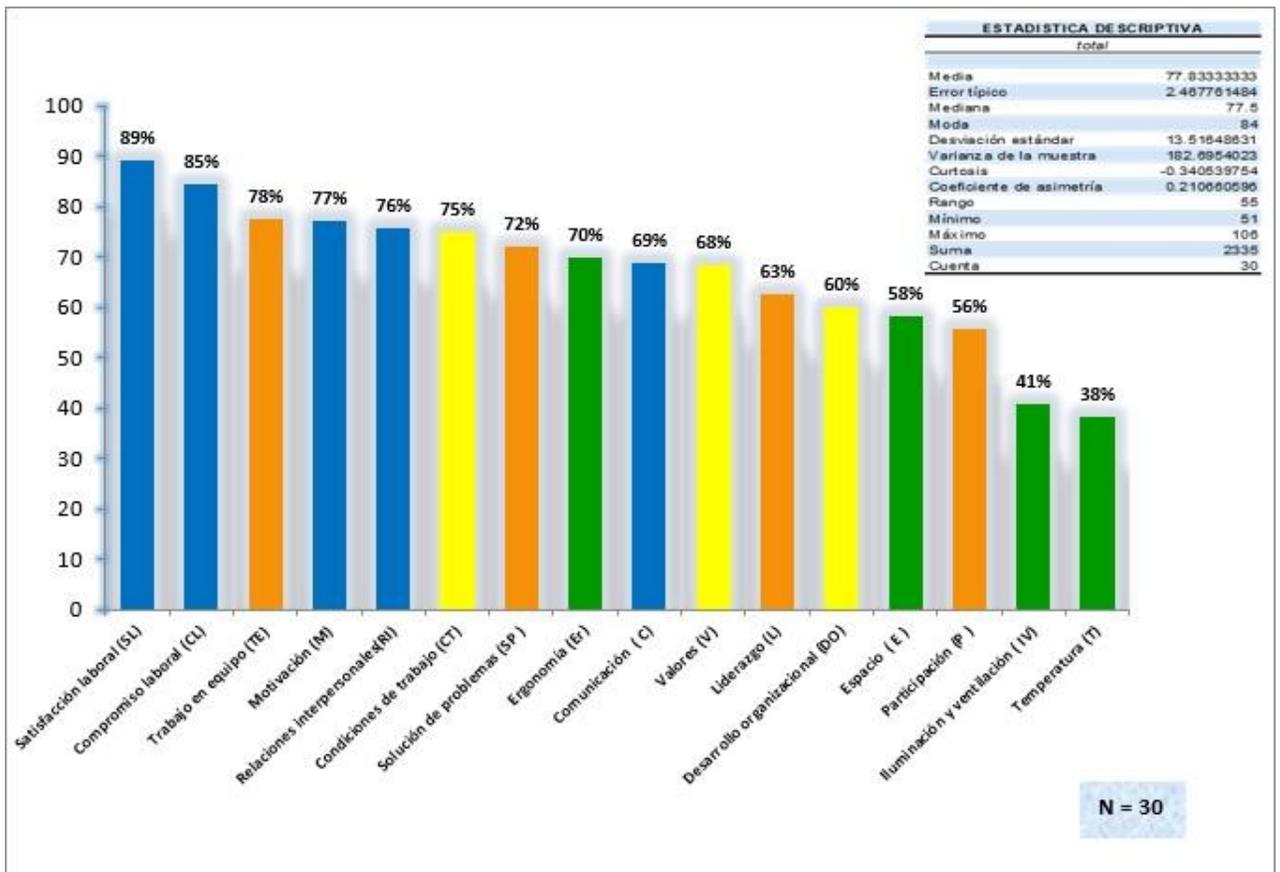
Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

De acuerdo con los resultados en la encuesta de clima organizacional se logra evidenciar que los participantes percibieron la dimensión de Comportamiento Organizacional con un impacto positivo de 79%. En lo que corresponde al Ambiente Físico fue percibido con un impacto negativo de 52% al no generar las condiciones adecuadas. Las dimensiones de Estructura Organizacional y Estilo de Dirección fueron percibidas en un mismo rango con 68%. Los resultados que se observan en la presente gráfica orientan el cumplimiento de los objetivos trazados, desde los siguientes aspectos:

- Los factores describen el Clima Organizacional, lograron evidenciar, cuáles son los aspectos que están afectando a los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral.
- Destaca positivamente el Comportamiento organizacional, relacionado con el accionar y modos de actuar dentro de la organización: entre equipos de trabajo, relaciones entre pares, etc.

- Lo correspondiente a la Estructura Organizacional, descrita a través de las normas, procedimientos, las condiciones de trabajo etc. alcanzaron un nivel igual al Estilo de Dirección, aquí se señalaron algunos puntos negativos.
- En el presente estudio, el ambiente físico, muestra deficiencias a criterio de los encuestados. Siendo este rubro, el que más influye negativamente en los colaboradores de la Unidad.

Gráfica No. 10
Factores del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta aplicada.

Los resultados de la encuesta efectuada, integrados en esta gráfica, corresponden a cada uno de los factores evaluados. Se muestra en primer orden, los factores positivos que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial. Estos son: Satisfacción Laboral 89%, Compromiso laboral 85%, Trabajo en equipo 78%, Motivación 77%. A la vez, se evidenciaron los factores que influyen negativamente, desde la percepción de satisfacción y bienestar para los individuos, se halló la Temperatura 38%, Iluminación y Ventilación 41%, Participación 56%, Desarrollo organizacional 60%.

Con base a los resultados observados, se logra identificar cuáles son los factores del Clima Organizacional que influyen tanto en forma positiva como negativa. En ese sentido el componente de mayor influencia positiva está conformado por la satisfacción laboral, el compromiso, el trabajo en equipo, la motivación y las relaciones interpersonales. Los aspectos negativos que se evidencian corresponden a aspectos más personales, propios, vividos a nivel individual. De esa cuenta ponen de manifiesto que la temperatura, la iluminación, así como el espacio en la realización de las labores y funciones que corresponden, no llenan las expectativas de los encuestados, así como la participación en actividades de mejoras y desarrollo organizacional.

4.2 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos tienen total relación de acuerdo con la visión psicológica que predomina en el tema de Clima Organizacional. En este caso, en lo que corresponde a la percepción. Este concepto, dentro de la teoría gestáltica (Wertheimer, Koffka y Köhler, citados por Oviedo, 2004), establece que, la actividad mental no es copia idéntica del mundo percibido. En ese sentido se definió la percepción como una tendencia al orden mental, que determina la entrada de información y garantiza que con la misma logra la formación de abstracciones.

De acuerdo a los resultados evidenciados, se ha tomado la muestra de cómo perciben los colaboradores, los distintos espacios vivenciales que conforman su ambiente de trabajo, como ven las relaciones con sus semejantes, que experimentan a lo interno al reunir sus experiencias, sus expectativas, frustraciones, etc. Todo lo cual ha quedado plasmado en la interpretación de los datos arrojados.

El Clima Organizacional, dicho de otra manera, dependerá de la integración-interpretación mental que sucede en el individuo, a través de su percepción. Y es por ello, que su comportamiento depende de la interpretación positiva o negativas, con base a los factores organizacionales existentes, alimentada por las distintas actividades que realiza y que suceden en su proximidad, la calidad de interacciones y su entorno. En ese sentido se ha cumplido con el objetivo general de determinar cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, así como describir y evaluar los factores presentes en la percepción, con el fin de determinar acciones concretas que favorezcan un ambiente favorable.

Por otra parte, de acuerdo con Chiang, Martín y Nuñez (2010) cuando mencionan que la comprensión de las organizaciones, vistas desde un entorno psicológico significativo, puede llevar a identificar mediante un consenso respecto a los atributos del ambiente de trabajo, se logra identificar cuáles son las condiciones adecuadas, cuales afectan su bienestar, cuales le dan satisfacción.

Desde esos postulados, se ha cumplido, primero con la caracterización de los factores que se encuentran presentes en el Clima Laboral, en general. Luego, al obtener el parecer de los colaboradores, respecto a su ambiente con su respectiva valoración, se han obtenido los elementos que orienten de forma efectiva las acciones concretas que logren mejores condiciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la presente investigación el objetivo general fue determinar los factores del clima organizacional que afectan a los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, para llevar a cabo este fin se utilizó la encuesta de Clima Organizacional, que se construyó a partir del árbol de categorías.

- De acuerdo con el resultado es factible indicar que, sí se logró cumplir con el objetivo general de la investigación, al determinar cuáles son los factores que influyen en la percepción del ambiente organizacional, en el polo positivo se encontró que los factores de satisfacción laboral y compromiso laboral tienen una influencia significativa. En el polo negativo sobresalieron los factores de liderazgo, desarrollo organizacional, participación y ambiente físico.
- En el mismo orden de ideas se cumplió con el objetivo de describir los factores que afectan el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo judicial, agrupados en las dimensiones de Comportamiento Organizacional, Estructura Organizacional, Estilo de Dirección, Ambiente físico.
- Según la evidencia obtenida por medio de los participantes en el presente estudio se cumplió con el objetivo de evaluar los factores presentes en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.

- De acuerdo con los resultados obtenidos se hace factible cumplir con el objetivo de determinar acciones concretas que favorezcan un clima organizacional favorable para los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, y posterior estas acciones se puedan trasladar a las diferentes dependencias que conforman la institución.

5.2 Recomendaciones

- De acuerdo con los resultados de la investigación se recomienda a la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, dar el seguimiento que corresponde a los factores que influyen al ambiente físico, en virtud de lo manifiesto por los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral; cumplir con el protocolo vigente en relación a la temperatura, espacio físico, ventilación e iluminación, en vista que esto crea un clima organizacional desfavorable, que repercute en el bienestar de los trabajadores.
- Se sugiere a la Unidad de Desarrollo integral socializar los planes de carrera existentes en la institución con el fin de propiciar el desarrollo organizacional y participación de los colaboradores que conforman la dependencia, con el fin que esto motive y favorezca un clima organizacional óptimo.
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se propone a las autoridades del Organismo Judicial, utilizar la encuesta de clima organizacional construida específicamente para este estudio, como herramienta institucional para el diagnóstico del clima, en las dependencias que forman parte de este organismo de estado, en procura de un ambiente estable que permita condiciones adecuadas para satisfacción y bienestar de sus colaboradores.

- Se recomienda un proyecto de Comunicación de plan de carrera y valores para los colaboradores con el fin de fortalecer los factores que influyen y afectan negativamente la percepción del clima organizacional.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DEL PROYECTO
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS
DEL DESARROLLO DE CARRERA

6.1 Análisis de participantes

Uno de los objetivos esenciales en la presente investigación, es brindar una propuesta viable, encaminada a la corrección de los hallazgos más relevantes que se encontraron en los resultados del trabajo de campo. Desde ese escenario de contribuciones concretas, el primer paso se circunscribe al análisis de los actores involucrados en esta proposición. La consideración observa los siguientes actores, siendo los más significativos, a la vez de constituir los beneficiarios de la propuesta. Y quienes diariamente enfrentan las condiciones descritas en el trabajo realizado.

Desde esa perspectiva de utilidad y de beneficios, las autoridades cubren una buena parte de la efectividad del proyecto a describir, especialmente por la génesis de las decisiones, del accionar, del cumplimiento en general de cada uno de los componentes de la propuesta, y ser quienes, a la vez, deben canalizar y llevar a buen término los objetivos institucionales. En ese sentido de participación se describe en los siguientes espacios lo que corresponde al desarrollo del proyecto observado, tal como sigue, con la descripción de cada grupo de involucrados.

Tabla No. 5

Análisis de los grupos participantes.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Colaboradores	<p>Desarrollar un plan de carrera administrativa en el seno del Organismo Judicial.</p> <p>Cumplir a plenitud con el desarrollo de sus funciones y actividades.</p> <p>Participar activa e íntegramente en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, desde la satisfacción personal, e individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción e interpretación, de negación de acceso a las alternativas de desarrollo interno. ● Desmotivación del personal administrativo al no involucrarse en nuevas iniciativas y sugerencias de mejora. ● Presencia de un deterioro progresivo en el nivel de participación laboral. 	<p>Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Reglamento de la Ley de servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, suscrito entre el Organismo Judicial y el Sindicato de Trabajadores del Organismo Judicial.</p> <p>Acuerdo 49-2013 de la Corte Suprema de Justicia Sistema de Integridad Institucional</p> <p>Acuerdo 22-13 de la Corte Suprema de Justicia Norma de Comportamiento Ético del Organismo Judicial.</p> <p>Acuerdo 30-2013 de la Corte Suprema de Justicia Reglamento del Sistema de Consecuencia del Sistema de Integridad del Organismo Judicial.</p>
Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir de manera puntual con el desarrollo efectivo de las actividades administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de interés por verificar las condiciones de desarrollo de los colaboradores. 	<p>Decreto Número 48-99 del Congreso de la República de Guatemala</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminuir las posibilidades de apatía y distanciamiento interno, entre las distintas funciones laborales. ● Lograr el cumplimiento de las funciones, objetivos y metas institucionales desde un conveniente liderazgo del área administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desbalance en la percepción de importancia entre los distintos colaboradores de la Administración. ● Incumplimiento de las políticas internas, bajo su responsabilidad. 	<p>Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Reglamento de la Ley de servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Ley del Organismo Judicial, Decreto 2-89 del Congreso de la República de Guatemala</p>
Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir eficazmente con el papel mediador de sus funciones. ● Optimizar el potencial de participación de los colaboradores, para el cumplimiento de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incumplimiento en la función de identificación de distintas problemáticas que afectan al personal administrativo. ● Ausencia de gestiones eficientes, encaminadas a socializar adecuadamente las políticas de desarrollo del personal. 	<p>Decreto Número 48–99 del Congreso de la República de Guatemala</p> <p>Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Reglamento de la Ley de servicio Civil del Organismo Judicial.</p> <p>Ley del Organismo Judicial, Decreto 2-89 del Congreso de la República de Guatemala</p>

Usuarios	<p>A. Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El funcionamiento adecuado, puntual, y efectivo del servicio judicial, depende del soporte que brinda el área administrativa. ● Aplicar justicia, requiere de insumos y soporte de capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> ● Insatisfacción laboral. ● Falta de oportunidades de crecimiento profesional 	Pacto Colectivo Ley de Servicio Civil
	<p>B. Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de la aplicación de justicia pronta y cumplida de la población en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibles deficiencias en la administración de justicia. ● Negligencia en los procesos 	Ley del Organismo Judicial

Fuente: Elaboración propia, tomando como base los fines de la presente investigación.

6.2 Análisis de problemas

No obstante, la sencillez con la que se pueden interpretar y describir los resultados obtenidos, es su trascendencia y el desarrollo progresivo de sus efectos, en donde se abriga la verdadera importancia de atención, a la presente propuesta. Para ello, es oportuno desglosar los resultados. Concurren entonces dos situaciones, la primera se refiere a la identificación de factores que se perciben positivos, como producto de aplicar la encuesta de clima organizacional en la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial. Esto, definitivamente es una parte importante.

Pese a, esos aspectos positivos señalados en los resultados, encuentran el complemento de esta investigación, en la evidencia que brinda la percepción negativa e insatisfacción en los colaboradores. Esto, de manera puntual se refiere

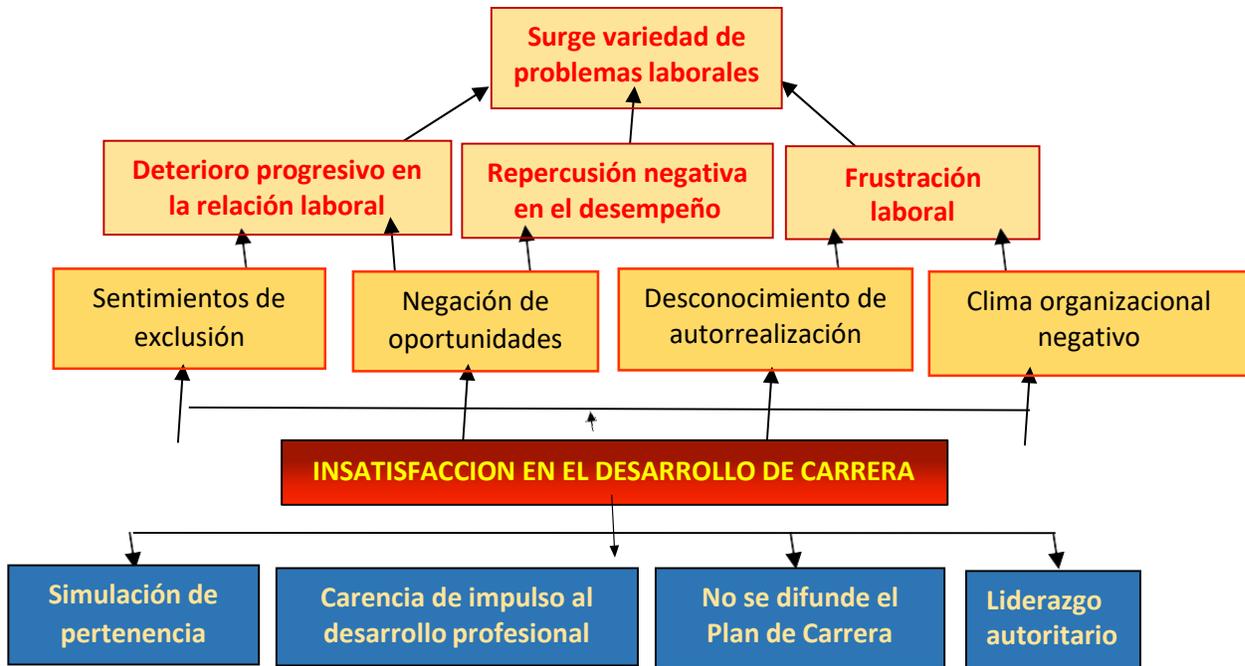
a la insatisfacción manifestada en torno al desarrollo individual y el poder tener acceso a oportunidades de mejoras laborales, a lo interno de la institución.

Ese pequeño elemento de insatisfacción, debe decirse, en el transcurso del tiempo puede llegar a desarrollar gran influencia en el servicio que los trabajadores brindan. Situación que debe observarse a partir de su interrelación con otros elementos, también de vital importancia para el óptimo desempeño laboral y bienestar general. Por lo mismo, al detectar una pequeña necesidad, como la descrita, es recomendable darle la debida atención y el trato adecuado. Dicho en otras palabras, alcanzar el máximo nivel de entrega de los colaboradores, requiere identificar, para luego atender, cada uno de los elementos que procuran la satisfacción laboral, el compromiso, el trabajo en equipo, la motivación y las buenas relaciones interpersonales, entre otros.

El punto es, que alcanzar el nivel de entrega esperado, obliga no solo a la implementación de normas, programas y demás instrumentos o recursos en pro del logro de metas y objetivos institucionales, requiere de un constante acercamiento a los colaboradores, de escuchar sus necesidades, de estar dispuestos (especialmente las autoridades y líderes que gestionan al capital humano) a conocer, cuales son y en donde actúan esas pequeñas fallas. Luego, a aceptar, la parte que les corresponde en ese espacio, según la función que desempeñen en la toma de decisiones. Pero, ante todo, estar dispuesto a corregir la situación detectada. De ello depende en realidad lograr un adecuado engranaje laboral.

Para el presente caso, esos aspectos negativos que se evidencian corresponden a la fuga de oportunidades que perciben y han expresado los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral. Esto en el espacio individual, al perder la oportunidad de ocupar una mejor posición dentro de la institución, al beneficiarse del Plan de Carrera que ofrece el Organismo Judicial.

6.3 Árbol de problemas



6.4 Análisis contextual y diagnóstico

La Unidad de Desarrollo Integral, forma parte del Sistema de Recursos Humanos del Organismo Judicial según lo estipula el Decreto 49-99: "Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial", esto se complementa, por los Acuerdos de la Corte Suprema de Justicia, 31-2000": "Reglamento General de la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial", así como, lo relacionado en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, suscrito entre el Organismo Judicial y el Sindicato de Trabajadores del Organismo Judicial.

La Unidad de Desarrollo Integral es la encargada de atender las necesidades de los trabajadores en las áreas de seguridad y salud ocupacional, bienestar, dentro

de los lugares de trabajo, y velar porque se dé cumplimiento a los programas orientados al crecimiento personal y laboral de cada uno de los trabajadores que forman parte del área jurisdiccional y administrativa de la institución. Las funciones más relevantes se enfocan en atender los requerimientos de ascenso, traslado o permuta que solicita el personal interno por diversas causas; facilitar la integración de los trabajadores a los programas de beneficios con el fin de mantener la integridad física, atención familiar y emocional; y llevar a cabo la evaluación anual del desempeño de Auxiliares Judiciales y Personal Administrativo.

Actualmente y de acuerdo a la normativa establecida, esta unidad realiza el proceso de ascensos (reclutamiento y selección interna), con base al rendimiento, experiencia, capacitación del personal, sin embargo, los trabajadores administrativos se perciben insatisfechos en cuanto al crecimiento o desarrollo laboral, aun cuando existe un proceso para ascender, no son tomados en cuenta, cuando se genera una vacante, esto hace propicio que se genere un clima organizacional desfavorable, que fomenta sentimientos de exclusión y un deterioro que se hace progresivo en la relación laboral, por la negación de oportunidades de crecimiento, y que al correr del tiempo repercute en el desempeño de las funciones y los resultados que se esperan.

Es importante destacar, que no existen campañas de información o socialización, donde los trabajadores puedan conocer, cuáles son los pasos a seguir o bien el procedimiento para ascender a un puesto de mayor responsabilidad de acuerdo con sus competencias, o en todo caso acciones para motivar a los trabajadores a iniciar un proceso de ascenso para mejorar sus condiciones laborales y por ende lograr un autodesarrollo. A lo anterior, es posible agregar que incluso no conocen el descriptor del puesto del cargo que ocupan, en otras palabras, no tienen certeza de cuáles son los deberes u obligaciones a cumplir en el cargo para el que fueron contratados en su momento.

El desconocimiento de la descripción del puesto de trabajo, trae consigo otra situación, sino no conocen cual es el perfil actual, menos sabrán, cuáles pueden ser los puestos que alcancen aspirar de acuerdo con su preparación académica, habilidades y experiencia (competencias), esto genera en los trabajadores la insatisfacción de no lograr un desarrollo (posibilidad de ser tomado en cuenta para ascender) dentro de institución, lo que hace propicio la percepción negativa del clima organizacional.

Sin embargo de acuerdo con el Reglamento de la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios determina los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos de cada puesto, así mismo establece la ubicación organizacional, requisitos de desempeño, experiencia, escolaridad, capacitación específica o requisitos especiales, plasmado en el art. 7, es de hacer notar que la información que se encuentra en el Manual se considera sensible, esto quiere decir que su acceso es restringido, sin embargo, cuando un trabajador se acerca a la Unidad de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios a solicitar el descriptor de puesto que corresponde a la plaza que ocupa este se le proporciona, pero esto no es del conocimiento de la generalidad de trabajadores.

El Organismo Judicial contempla los siguientes puestos administrativos de acuerdo con el art. 8 inciso b del Reglamento la Ley de Servicio Civil vigente:

En la carrera de trabajadores administrativos y técnicos

- Administradores
- Subdirectores, Directores I, II y III
- Jefes y Coordinadores

- Profesionales
- Técnicos
- Secretarias I, II, III, IV, V, VI, Ejecutivas, Ejecutivas I, II Y III
- Técnicos I, II, III, IV y V
- Oficinistas I, II, III, IV, V Y VI
- Oficiales III de Apoyo Logístico, Administrativo y Judicial
- Operativos
- Oficiales de Ronda y Agentes de seguridad
- Auxiliares de Servicio I, II y III
- Auxiliares de Mantenimiento I, II, III, IV y V
- Pilotos I, II y III
- Operadores I, II, III y IV

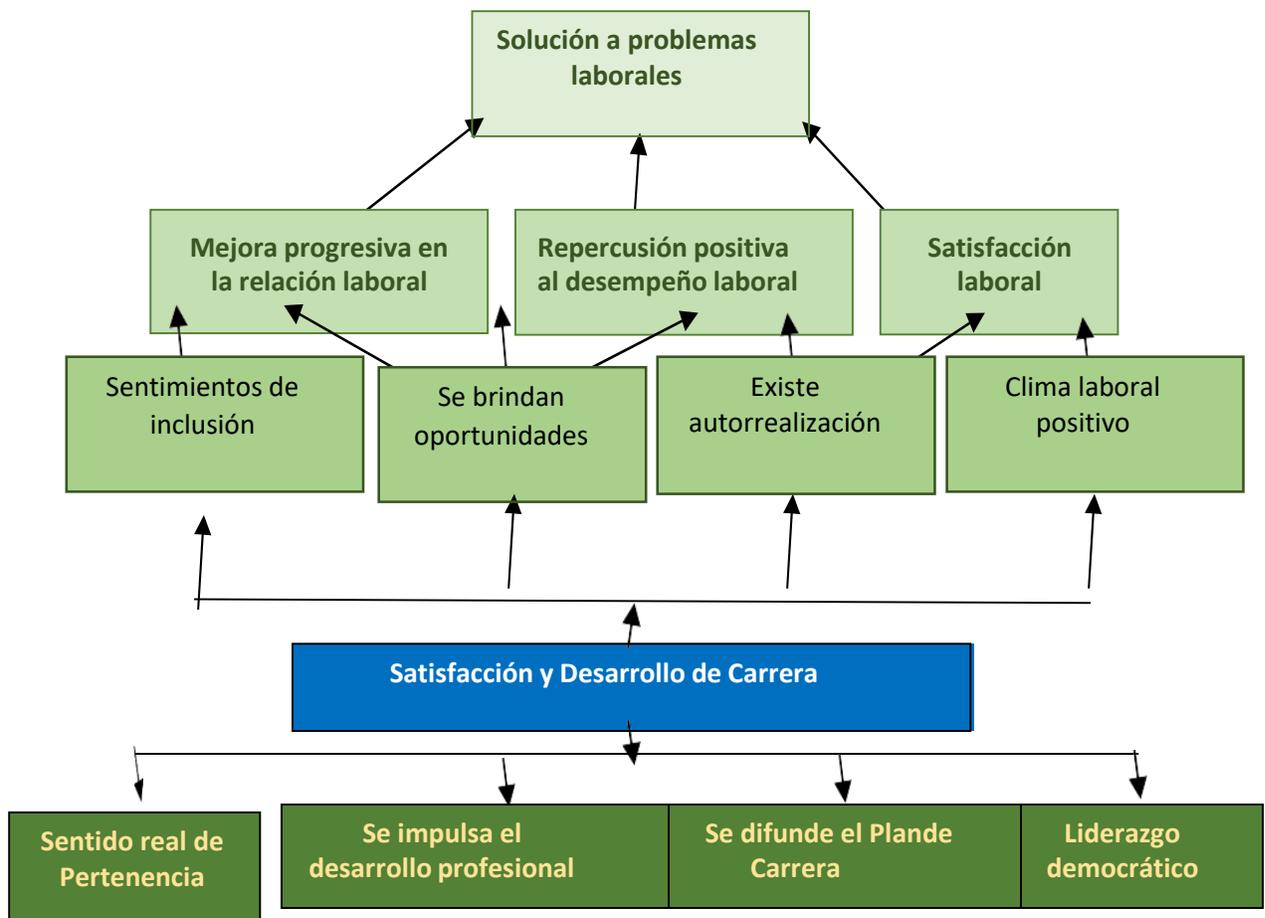
El mandato de la ley establece que invita a las personas interesadas a participar en la oposición, para ocupar plazas en el Organismo Judicial a través de convocatorias públicas que pueden ser internas o externas, es de mencionar que por uno u otro motivo estas publicaciones no llegan a los interesados: otra acotación importante es que el Sistema de Recursos Humanos debe contar con un Registro de Ascenso y un Banco de Elegibles de acuerdo a la normativa para los diferentes puestos que se describen, en este caso, no se tiene conocimiento si estos registros se encuentran actualizados y si son funcionales.

El liderazgo autoritario (jerárquico) es otro factor que influye en un clima organizacional desfavorable, la toma de decisiones unilaterales, no permite la participación del grupo de trabajo, este tipo de liderazgo es común en las instituciones del estado, por la estructura organizacional que poseen, esto se evidencia en la percepción de los trabajadores de la Unidad de Desarrollo integral, al indicar que no se toman en cuenta sus sugerencias para innovar o proponer

cambios de mejora, esto limita el potencial de los trabajadores, pues deben estar sujetos a las disposiciones de jefe inmediato, y consultar cada acción a realizar.

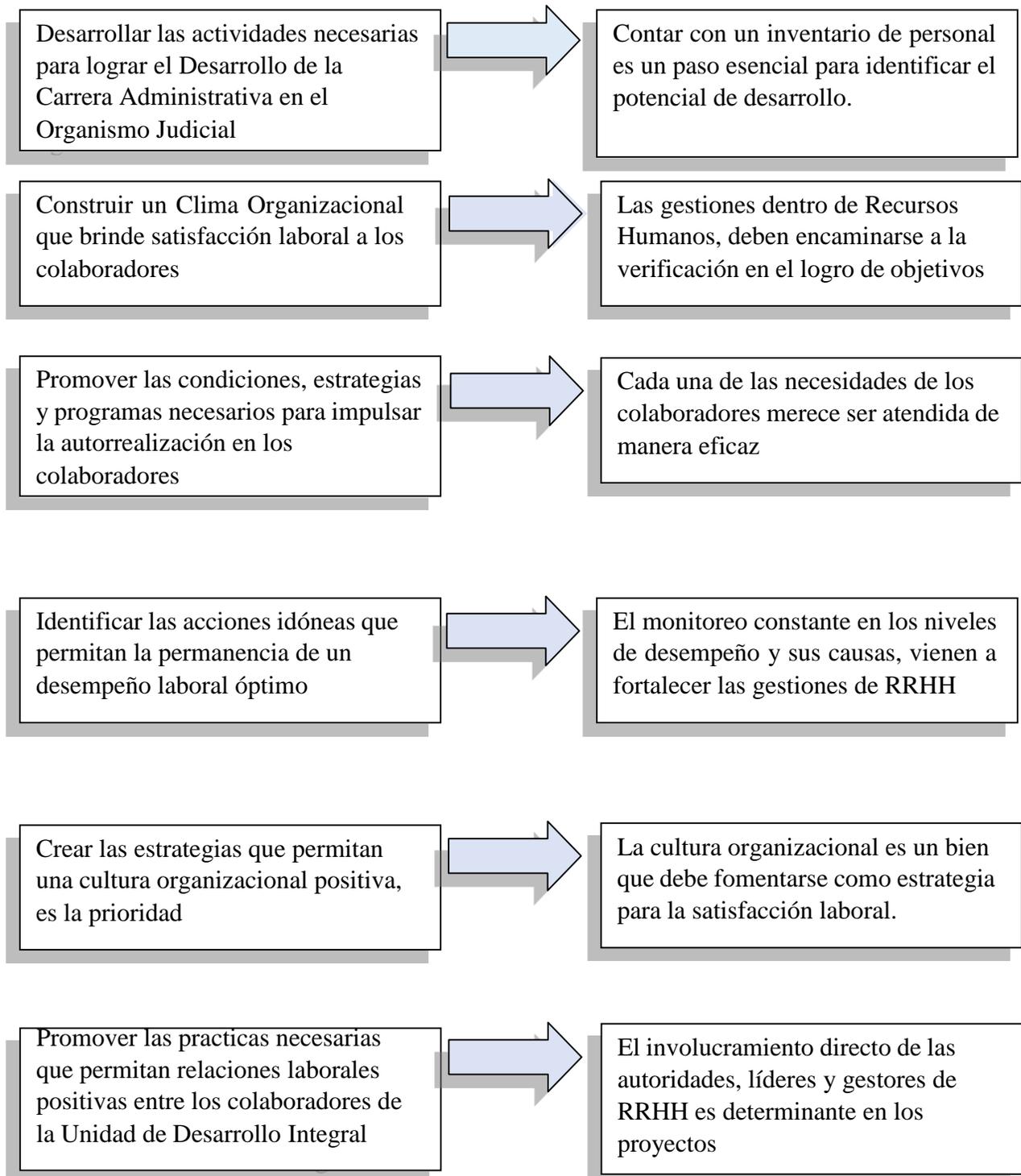
Por lo anterior, se hace necesario una intervención oportuna en los factores que afectan el clima organizacional y desarrollar estrategias eficaces para favorecer el bienestar y crecimiento de los trabajadores Organismo Judicial, con la implementación y difusión del Proyecto de Fortalecimiento del Clima Organizacional actualizando el Desarrollo de Carrera Administrativa.

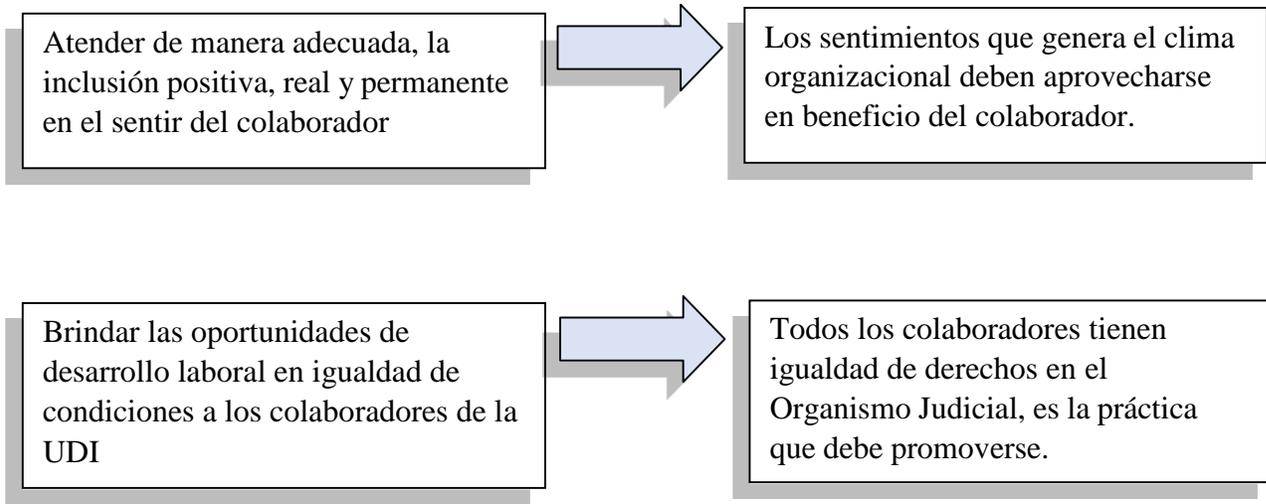
Árbol de Objetivos



6.5 Análisis de Objetivos

En coherencia con lo que se ha establecido en el árbol de objetivos, se presentan las alternativas que pueden contribuir de manera eficaz en la implementación de las estrategias dirigidas a lograr la satisfacción laboral a partir del Desarrollo de la Carrera Administrativa en el Organismo Judicial. Como se presenta a continuación.





Para lograr un cambio de la actual situación y con ello propiciar el fortalecimiento del clima organizacional a través del desarrollo de carrera las opciones identificadas son las siguientes:

Tabla No. 6
Análisis de Opciones

Opción 1	Opción 2	Opción 3
El inventario de personal es necesario para identificar las características del potencial con el que cuentan los distintos colaboradores.	La búsqueda de apoyo directivo para fortalecer las rutas a seguir para implementar el desarrollo laboral.	La debida socialización de Desarrollo de la Carrera Administrativa tiene la finalidad de informar adecuadamente.
El inventario de personal permite a la Administración de RR HH, identificar las líneas	El apoyo de la Dirección es determinante para lograr avances sustantivos, con	Este proceso debe involucrar el compromiso del equipo de trabajo responsable de llevar a

de acción a seguir, para alcanzar la doble satisfacción en el Desarrollo de la Carrera administrativa.	prontitud y de mayor alcance institucional.	cabo la ejecución del Desarrollo de Carrera.
--	---	--

Los criterios de recursos materiales, recursos humanos, tiempo estimado, riesgo, probabilidades para el logro de los objetivos y la vinculación con los beneficiarios, se consideraron para establecer la viabilidad del proyecto. Esto se concreta en la propuesta de impulsar el crecimiento profesional de los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, que es la necesidad sentida que se identifica. Esto en complemento y a través de la difusión del Plan de Carrera, el cual contiene los elementos necesarios para atender lo detectado. Tal como se presenta a continuación.

Tabla No. 7
Viabilidad de las Opciones

Alternativas	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Recursos materiales	Uso de oficinas para estos fines.	Dotación de insumos necesarios	Uso de medios de comunicación interna
Recursos humanos	Contar con la cantidad necesaria e idónea de personal para realizar las distintas actividades.	Personal con experiencia en diseño y evaluación de proyectos	Personal especializado en divulgación y presentación visual de proyectos.

Riesgos	Que el personal designado no logre identificarse con el proyecto.	Falta de conocimientos y experiencia, cargando funciones al coordinador (a)	Falta de apoyo financiero o carencia de esa especialidad dentro de la institución.
Probabilidades para el logro de objetivos	Implementar una capacitación de alta utilidad para la formación de los colaboradores. Como prueba piloto	Lograr la plena conciencia en los Directivos respecto a los beneficios institucionales.	Contar con personal interno que logre desarrollar un proceso de socialización adecuado del proyecto
Vinculación con los beneficiarios	Establecer líneas claras y directas de comunicación entre el Proyecto de Desarrollo de Carrera y los beneficiarios.	Cumplimiento de objetivos institucionales	Lograr proyectar la imagen de apoyo directivo al proyecto.

6.6 Marco Conceptual

El desarrollo de actividades de trabajo, dependiendo de las condiciones en las cuales éste se realiza, puede llevar en un sentido de lo que se desea, a la realización del trabajador o colaborador, para obtener de él un desempeño óptimo en cada una de sus actividades. O, en el caso que no se cumpla con la debida atención a sus necesidades, como son las de autorrealización, existe la alta probabilidad que el trabajador se desmotive y ya sea que conspire, o que simplemente se niegue a entregar su potencial al logro de las metas institucionales.

Es por esta fundamental razón, que dentro de las organizaciones se construyen de manera progresiva o acorde al nivel de actividades, ya sea desde lo básico, que corresponde a unidades o secciones que se encargan de llevar los controles mínimos esperados, sobre el personal. Y, como se dijo, de manera continua se va creciendo o desarrollando hasta llegar a Direcciones, Divisiones y Gerencias de Administración de Recursos Humanos. Esto, para lograr que el trabajo, que en última instancia es lo que se brinda hacia el exterior, sea de la más alta calidad posible.

Precisamente el término de administración, es el que mejor describe el cúmulo de actividades que se realizan para dirigir, desarrollar y aprovechar el potencial del recurso humano, con el que se cuenta en cada una de las organizaciones. Desde esta disciplina se cumple con el objetivo de dotar a la institución del personal idóneo que se requiere. y para ello, debe iniciarse con una capacitación básica o inicial suficiente para cumplir con el ingreso a la misma.

Luego, debe tenerse una continuidad para organizarlo y brindarle todo lo necesario para que vaya cumpliendo no solo con un buen desempeño, sino que a partir de éste sus resultados alcancen a ser eficientes, efectivos y coherentes con los fines de la organización, precisamente para que desde esa base humana se obtenga el funcionamiento óptimo y se alcancen sus objetivos.

Es por ello, que todo profesional a cargo del recurso humano, sea en grande o pequeña demanda, ha de tener presente la atención que debe darse al bienestar laboral. Esto se puede observar en la interrelación de los elementos psicológicos, físicos, y de las interrelaciones personales. Y, entre esa amalgama de relaciones,

debe tenerse la capacidad de identificar ese deseo de superación profesional y personal, que puede aprovecharse en beneficio de la institución. Justamente es desde esa plataforma de necesidades que en el transcurso del tiempo y la evolución de la administración de recursos humanos se alcanzó lo que hoy se conoce como el Desarrollo de Carrera. Referente a ello de acuerdo con una cita de

“Chiavenato (2012), como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización” (García, 2006, pág. 4).

Este aporte brindado por García, deja en claro que, en un proceso de desarrollo, debe verse reflejado ese continuo avance del colaborador. Es decir, ascender de acuerdo a sus capacidades. Pero, dentro de un Desarrollo de carrera, ese continuo ascenso viene acompañado y en óptimas condiciones, está apoyado, regulado, dirigido y aprovechado por la organización a través de su unidad de Recursos Humanos, a la que designe.

Sin embargo, una vez creado este tipo de programas, sigue siendo necesario darse a la tarea de verificar si se está cumpliendo con su ejecución. En otras palabras, el hecho de que exista dentro de la institución, un Plan de carrera de acuerdo con lo que establece la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, no quiere decir en sí mismo, que su sola presencia, alcance para su cumplimiento, ya que en ello interfieren distintos aspectos, los cuales deben irse cumpliendo a

cabalidad para lograr que este sea verdaderamente efectivo, en el doble beneficio que proyecta. En ese sentido es que García (2006), menciona

“El interés por parte de la organización para comprender y conocer mejor a sus empleados le significará en muchas ocasiones una buena estrategia que le puede servir para cumplir su deseo de hacer un diseño de intervención propio para sus trabajadores, para ayudarlos a construir una carrera dentro de la empresa que les resulte beneficiosa a ambas partes” (Pág. 9).

Uno de esos elementos dentro del interés de la organización, bien puede ser establecer si existe un desconocimiento general, respecto a la existencia de un desarrollo de carrera, de la oportunidad que se tiene para ascender, para superarse laboralmente dentro de la organización a la que se pertenece. Para ello es necesario verificar que se conozca dicho programa, que se socialice adecuadamente y, que en última instancia se brinde a los colaboradores, las oportunidades necesarias para tener ese acceso, sin que medie ninguna forma de discriminación.

De ello tratan las siguientes líneas, de la importancia de dar seguimiento, de realizar un monitoreo periódico, para establecer que se está cumpliendo. Y, al descubrir alguna variable no identificada, buscar las formas de corregirlas. De eso se trata.

Importancia del Bienestar Integral en el Trabajo

Algo que se desconocía en épocas antiguas, es el hecho que los individuos desarrollan vínculos con las distintas organizaciones en las cuales trabajan. Eso en términos psicológicos se conoce como sentido de pertenencia. Desde ese descubrimiento, ha surgido el planteamiento de:

“considerar a las organizaciones no como generadoras de problemas sino promotoras de salud. De acuerdo con esta postura, en la actualidad se busca que las organizaciones puedan no solo captar y retener a sus empleados, sino nutrirlos para que puedan sentirse satisfechos, ser productivos, desarrollar su creatividad, estar comprometidos con la organización y, de esa manera, lograr que la organización llegue a un estado denominado de «fluidez» (flow) a partir del cual se puedan lograr resultados extraordinarios” Nader, 2014, citado por Cruz, 2018, pág. 3).

Esa búsqueda de resultados extraordinarios es un tema que toda empresa, industria o pequeña actividad económica anhela. Sin embargo, no todos cuentan con los elementos científicos, administrativos, organizacionales y demás recursos para alcanzarlo. Cobra, aún más importancia el párrafo anterior, cuando se observa que la Organización mundial de la salud define la salud en el trabajo como aquel espacio en el cual “...los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar...” (OMS, citado por Cruz, 2018, pág. 3)

Un punto más en favor del desarrollo de la carrera, se encuentra en el significado de lo que es un plan de vida. En atención a ello las autoras Flores, Vargas y Domínguez (2014), magistralmente brindan un manual de desarrollo humano en el cual inicialmente definen que este consiste en “un proceso que parte de la conciencia de lo que significa ser humano, la identificación de habilidades y capacidades personales y sociales e involucrar la potencialización de las mismas. Además, implica establecer metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo...” (Pág. 5).

Esa identificación de habilidades y capacidades personales y sociales, es uno de los principales hallazgos que se realizan a través de las evaluaciones que cumplen los procedimientos de selección de personal en las distintas organizaciones. Desde esas primeras acciones en la administración del recurso humano, se obtienen datos importantes que van marcando el potencial que tiene la persona al ingresar a la institución, para luego guiarla en un Desarrollo de carrera, por ejemplo, el cual, a la su vez cumple con aprovechar ese potencial y desempeño laboral, también colabora en su plan de vida. Aspecto que justamente viene a puntualizar ese doble beneficio mencionado.

Desde ese escenario inicial, puede notarse que el trabajo como medio de satisfacción, actualmente debe verse mucho más allá de la aceptación tradicional de un medio de ingresos económicos. Puesto que, en el devenir del tiempo, se ha convertido, además, en el medio de satisfacción de necesidades que van mucho más allá que la simple supervivencia. Es precisamente desde esa satisfacción de cobertura que el colaborador está dispuesto a entregar ese 200% de su energía, a la causa organizacional, porque paralelamente se va desarrollando su plan de vida: personal, social y familiar, posiblemente.

Aunque este tema ha sido ampliamente estudiado por el interés científico psicológico entre otros, quedan aún ciertos espacios que deben permanecer en continuo tratamiento, dado los distintos cambios sociales, económicos, tecnológicos y de otra índole, los cuales se encuentran sujetos a la satisfacción laboral, específicamente. Esta es una de las principales razones, por las cuales, desde un nivel directivo, gerencial o de supervisión; no puede dejarse en el olvido o en la ignorancia el significado del Desarrollo de carrera, donde las autoridades institucionales tienen un papel determinante, por lo tanto, amerita un vistazo.

El papel de la Autoridad frente a la Satisfacción laboral

Con relación a este apartado, no solo es complejo de desarrollar, lo cual, no es un tema que se busque agotar, sino también, resulta conflictivo comprometer a las autoridades, en temas que no dependen directamente de ellas. Esto cobra especial importancia, cuando se advierte que se habla de organizaciones en donde la estructura administrativa se ha desarrollado, al grado que, los temas de Clima organizacional, Desarrollo Organizacional y por extensión, un Programa de Desarrollo de Carrera, por ejemplo, ya cuentan con un nivel de autoridad, responsable del mismo.

Dicho de otra manera, al hablar de autoridad en relación a la satisfacción laboral, debe identificarse primero el nivel al cual le compete directamente este cumplimiento, en ese sentido, es que se ven muy oportunas las palabras dictadas por Werther y Davis (2008) al manifestar que “Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos” (Pág. 15).

Debe comprenderse entonces, que el nivel de atención al recurso humano va a depender de aspectos esenciales, como el desarrollo de la estructura a la cual va a servir. En el caso, de una Gerencia de Recursos Humanos, automáticamente se entiende que existe todo un soporte de subdivisiones, entre las cuales, el componente dedicado a que se cumpla con el Desarrollo de Carrera, debe tener personal que se encargue de ello.

En esa atención, obviamente debe sobresalir la importancia, así como el conocimiento que debe tenerse respecto a la incidencia de la satisfacción laboral, para el colaborador, y desde sus efectos, para quienes dirigen. Aunque la secuencia sigue y aterriza en el usuario final, alcanza en esta parte, con referir que la Autoridad

Superior delega funciones, con el objetivo mediato y trascendente de que la organización cumpla con los fines de su creación.

Vienen a colación las palabras de Jack Welch, citado por Werther y Davis (2008) “Luego de la dirección ejecutiva, el departamento de recursos humanos es la función más crítica de una organización, pues la principal responsabilidad de un director ejecutivo es el desarrollo de líderes y ésta es una parte crucial del departamento de recursos humanos” (pág. 24).

Desde una interpretación general, en recursos humanos debe desarrollarse la capacidad de líder, para sacar adelante cada una de las actividades, programas, proyectos y demás gestiones que son necesarias para ajustar los distintos engranajes de la organización. Eso, simplemente es lo que se demanda para el presente caso, específico, por cierto, respecto a dar efectividad al Desarrollo de Carrera, como un factor clave, vinculado a la satisfacción laboral.

En el tema de Recursos Humanos y su administración, cabe señalar que los gestores son de excepcional importancia, pues de ellos depende en realidad que se alcancen los objetivos y las metas, no solo de la organización, sino del personal que produce dichos resultados. Ante ello, precisa identificar que “una gestión eficaz de los recursos humanos requiere una comprensión profunda de qué tendencias parecen estar surgiendo en un mundo complejo y volátil, y cuál debería ser su enfoque para ayudar a la empresa a ser más eficaz” (Dolan y Raich, 2010, Pág. 37).

Este planteamiento lleva a pensar que debe trascenderse a la capacidad de pensar estratégicamente. Urge desarrollar ese sentido de interacción tan invisible como efectivo que existe entre el sencillo accionar de cada colaborador (y más aún, desde su sentir, pensar, actuar compactado en un deseo de superación y desarrollo

dentro de la entidad), y el logro de los objetivos de toda una institución u organización de servicio.

Así, con ese tipo de visión, se obtiene la claridad que se requiere, para identificar la posibilidad de eliminar problemas que a futuro como ya se dijo; crecen y merman, socavan o eliminan la posibilidad de alcanzar los resultados organizacionales que los beneficiarios y usuarios esperan. Ello se debe a que en el transcurso del tiempo y con el amparo de la difuminación de cada acción y sentir, entre la totalidad de la actividad laboral, cognitiva y emocional de los colaboradores, se pierde esa interrelación entre la causa y los problemas. Lo que suele suceder, por lo tanto, constantemente las organizaciones, a lo interno se desgastan en tratar de remediar sus problemas, llegando a descuidar los resultados externos.

El plan o Desarrollo de Carrera

En términos coloquiales, se refiere a un proyecto de formación que se ofrece dentro de una organización de trabajo, con el firme propósito de que los colaboradores alcancen a mejorar su status, utilizando en parte los medios, recursos y oportunidades que le brinda el lugar o centro de trabajo. Laverde, Salamanca y Atehortua, (2018), en su trabajo sobre una propuesta de un plan de carrera, citan que

“Los planes de carrera son la base fundamental para el desarrollo de los colaboradores en la organización, pues esto hace que se genere identidad y compromiso, (Montealegre, 2011) esto permite contar con gente preparada y no tener que salir a buscar al mercado nuevos empleados, lo cual implica gastos y tiempo de búsqueda, capacitación y adaptación. Por ello en un plan de carrera deben estar integradas las necesidades individuales y las necesidades de la organización” (Pág. 12).

Más adelante, citan a Poveda (2014), quien converge en el planteamiento inicial de la presente propuesta, al mencionar que “Los planes de carrera propician el desarrollo de conocimiento y experiencia de los trabajadores, establecen condiciones donde los empleados logran un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores” (Laverde, Salamanca y Atehortua, 2018, Pág. 12).

Simultáneo al desarrollo de conocimientos y la experiencia que adquieren los trabajadores en el cumplimiento de sus labores, el plan de carrera se debe concentrar en que se profesionalicen en áreas propias al desempeño o, en otras, que en un futuro próximo se les proyecte para ocupar cargos superiores. Solo en esa justa medida pueden alcanzarse las proyecciones tanto de desarrollo experto de los colaboradores, como el logro de los objetivos y metas institucionales.

Con el ánimo de comprender el sentido de progreso profesional, que debe estar implícito en lo concerniente al Desarrollo de Carrera, el profesionalismo puede ser definido a partir de identificarlo como “un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (Fernández, 2002, citado por Miranda *et al*, 2015, pág. 111).

Ese esfuerzo, para los fines de la presente propuesta, debe comprenderse desde dos perspectivas diferentes, pero a la vez convergentes. El primero en la labor que debe desempeñar el colaborador, al cumplir con las labores asignadas dentro de la institución y paralelamente con el pensum de estudios que le corresponda según la profesión elegida y estratégicamente considerada dentro de

la especificación de puesto. Luego sobreviene la cobertura, control y seguimiento que debe tenerse de parte de la institución, al organizar y formalizar ese esfuerzo personal, en los resultados que deben registrarse, como parte de los efectos que se tienen proyectados.

Es decir, en el planteamiento fundamental, la satisfacción laboral resulta ser un indicador que permite identificar el rumbo que toman los colaboradores a lo interno de sus funciones y la relación que esto guarda en dirección de los objetivos, misión y demás expectativas institucionales. En ese sentido, es oportuno citar una de las recomendaciones a las cuales arriba Fuentes (2012), en su trabajo sobre la satisfacción laboral y su influencia en la productividad. El cual destaca por haber sido realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en Quetzaltenango. En tanto, la quinta recomendación se inclina por la necesidad de “Establecer estrategias de comunicación asertiva impartiendo el taller titulado. Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar la satisfacción laboral”. (pág. 84)

Recomendación que, a nueve años de su mención, resulta ser un buen referente en cuanto a la oportunidad de utilizar precisamente la comunicación adecuada, estratégica y asertiva, para socializar y fortalecer el Desarrollo de Carrera, en la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, en la ciudad de Guatemala. En esto se encierra, por decirlo de alguna manera el contenido de la presente propuesta, para activar y dar efectividad al Desarrollo de Carrera. Justamente descrito en la parte que sigue.

6.4 Matriz del Proyecto

Tabla No.8

Matriz de proyecto

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN: Fortalecer el Clima organizacional a través del desarrollo de carrera de los trabajadores.			
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Fortalecer el clima organizacional, a través de propiciar el desarrollo de carrera en los colaboradores del área administrativa.</p>	<p>Estrategias para fortalecer el clima organizacional del por medio del desarrollo de carrera de los trabajadores administrativos del OJ. Porcentaje de ascensos logrados en el personal interno</p>	<p>Porcentaje de estrategias finalizadas /estrategias propuestas.</p> <p>Acuerdos y notificaciones de nombramientos</p>	<p>Poner en marcha las estrategias necesarias para fortalecer el clima organizacional, por medio de actividades que promuevan en los trabajadores el desarrollo de la carrera profesional.</p> <p>No cumplir con el perfil requerido.</p> <p>Que no se cuente con personal para puestos críticos o claves.</p> <p>Cambios en las condiciones laborales</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Implicar a todos los trabajadores del Organismo Judicial que forman parte de la estructura administrativa en la estrategia de intervención, con los recursos que se pondrán a su disposición.</p>	<p>Porcentaje de avance del número total de actividades completadas vrs. el número total de actividades proyectadas al inicio de los procesos.</p>	<p>informe de trabajadores participantes</p> <p>Manual de Procedimiento</p>	<p>Poner en marcha las estrategias necesarias para fortalecer el clima organizacional, por medio de actividades que promuevan en los trabajadores el desarrollo de la carrera profesional.</p>

<p>Establecer métodos que propicien el crecimiento y bienestar, con acciones concretas encaminadas al desarrollo organizacional y fortalecimiento del Clima que involucren a todos los interesados.</p>			
<p>Generar herramientas que propicien la participación y el crecimiento de los trabajadores</p> <p>Proporcionar a las Autoridades estrategias encaminadas a la satisfacción y bienestar del capital humano.</p>	<p>Porcentaje de participación de los trabajadores</p> <p>Elaborar el procedimiento para cada estrategia.</p>	<p>informe de trabajadores participantes</p> <p>Manual de Procedimiento</p>	<p>Poner en marcha las estrategias necesarias para fortalecer el clima organizacional, por medio de actividades que promuevan en los trabajadores el desarrollo de la carrera profesional.</p>
<p>COMPONENTE 1</p> <p>Implementar Inventario de Personal con necesidades de desarrollo de carrera</p> <p>Plan de Desarrollo de carrera</p> <p>SI TÚ CRECES, EL OJ CRECE</p>	<p>Para la medición de este componente se propondrá: - Perfeccionar el plan de carrera</p>	<p>Avance de los resultados de la estrategia (informes)</p> <p>Listados de participantes</p> <p>Informe final de la ejecución y de los logros alcanzados.</p>	<p>Falta de voluntad de las autoridades que toman decisiones. No aprobar el proyecto.</p> <p>Cambio de autoridades.</p> <p>Cambios en las políticas institucionales</p>

<p>COMPONENTES 2</p> <p>Dar conocer y accionar las estrategias propuestas a los interesados Campaña de Socialización</p> <p>"DESARROLLA TU CARRERA...EL OJ TE ACOMPAÑA"</p>	<p>Para la medición de este componente se propondrá:</p> <p>- Motivar el crecimiento profesional de los trabajadores, generar sentido de pertenencia a la institución con el acompañamiento</p>	<p>Informes de resultados de campaña</p> <p>Informes finales de la ejecución y los logros alcanzados.</p>	<p>Desinterés de los involucrados en participar en la campaña. El alcance de la campaña no llegue a todos.</p>
<p>COMPONENTE 3</p> <p>implementar Campaña con fines de fomentar el desarrollo de carrera - Plan de Campaña</p> <p>TU ERES EJEMPLO DE SUPERACIÓN</p>	<p>Para la medición de este componente se propondrá:</p> <p>- Motivación y crecimiento profesional de los trabajadores</p>	<p>Informes de resultados</p> <p>Registro de personas propuestas para ejemplificar el desarrollo de la carrera.</p> <p>Informe de ejecución y logros alcanzados.</p>	<p>Falta de apoyo de las autoridades y las dependencias involucradas para dar marcha a la campaña.</p> <p>Cambio de políticas internas</p>
<p>COMPONENTE 4</p> <p>Implementar estrategias de participación e involucramiento de los trabajadores en los objetivos organizacionales</p> <p>Plan de difusión de Buenas Prácticas Organizacionales</p> <p>PARA EL OJ.....TU OPINIÓN ES IMPORTANTE</p>	<p>Para la medición de este componente se propondrá:</p> <p>- Desarrollo de iniciativas y oportunidades de mejora en la gestión del Talento y los objetivos estratégicos de la institución.</p>	<p>Informes de resultados de la estrategia utilizada</p> <p>Registro de opiniones de los involucrados.</p> <p>Informe de la ejecución y los logros alcanzados.</p>	<p>No tomar en cuenta las sugerencias y el involucramiento de los trabajadores, en las sugerencias que propongan.</p> <p>No autorizar el plan de Buenas prácticas</p>

COMPONENTE 1 Plan de Desarrollo de carrera. SI TU CRECES, EL OJ CRECE	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
ACTIVIDADES			
1. Revisar (Dx.) para actualizar el Desarrollo de carrera Administrativa en el Organismo Judicial	Líder de proyecto, mejorar el desarrollo de carrera actual	Comparación de efectividad entre programa anterior y el propuesto	Lentitud en el proceso de mejoramiento
2. Diseñar las sugerencias de actualización, implementación o modificaciones necesarias, planificación con todos los involucrados con el fin de determinar las cuotas de participación.	Gerencia de Recursos Humanos, Unidad de Desarrollo Integral	Plan de Desarrollo de carrera. Producto del inventario de personal. Que cubra todas las necesidades de los trabajadores en este rubro.	Desinterés de los involucrados Falta de apoyo. Que no se logre cubrir a la totalidad de colaboradores.
3. Presentar propuesta de actualización del Desarrollo de la Carrera a quién corresponda para su autorización 3.1. Enviar proyecto 3.2 Revisión de proyecto por la autoridad que toman decisión	Gerencia de Recursos Humanos, Líder del proyecto Materiales: Material audiovisual, impreso y espacio físico para reunión Financieros: Costos de elaboración de material audiovisual, costos de impresión de material.	Opiniones positivas Acciones de apoyo directo Involucramiento. Aprobación	Puede ser un proceso lento dado la jerarquía vertical que se tiene en la institución.

<p>4. Identificar el equipo humano para desarrollar la propuesta</p>	<p>Humanos: Gerencia de Recursos Humanos. Lograr la integración de un equipo idóneo para el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Compromiso e identificación con el proyecto, de cada uno de los miembros del equipo.</p>	<p>Posibles dificultades para integrar el equipo.</p>
<p>5. Efectuar un levantado de inventario de los trabajadores que pertenecen al área administrativa</p> <p>5.1 Separar a los trabajadores de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <p>Puesto, antigüedad, preparación académica, experiencia, competencias</p>	<p>Equipo líder del proyecto. Base de datos</p>	<p>Número de trabajadores</p>	<p>Fallas en el Sistema de recursos humanos</p>
<p>6. Identificar trabajadores con mayor potencial y menores recursos</p> <p>6.1 establecer parámetros</p> <p>6.2 Listar a los participantes.</p>	<p>Equipo líder del proyecto. Parámetros que permitan la inclusión de todos los colaboradores</p>	<p>Afluencia de participantes</p>	<p>Falta de interés de los beneficiarios</p>
<p>7. Integrar los resultados de la Evaluación de Desempeño a la base de datos de Desarrollo de Carrera</p>	<p>Equipo líder de proyecto en acompañamiento con el centro de informática</p>	<p>número de resultados de Evaluación de desempeño</p>	<p>Que los resultados de evaluación no estén actualizados.</p> <p>Fallas en el Sistema de Recursos Humanos</p>

<p>8. Integrar a la base de datos las diferentes capacitaciones recibidas por los trabajadores</p>	<p>Equipo líder, Escuela de Estudios Judiciales, acompañamiento del Centro de informática y Telecomunicaciones</p>	<p>Cantidad de capacitaciones por trabajadores. Competencias desarrolladas</p>	<p>Falta de apoyo de los involucrados. Fallas en el sistema. Que los registros de capacitación no se encuentren actualizados.</p>
<p>9. Vincular la especificación de puesto que le corresponde a cada trabajador</p>	<p>Equipo líder, Unidad de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, acompañamiento del Centro de Informática y Telecomunicaciones</p>	<p>Cantidad de vinculaciones realizadas</p>	<p>Falta de apoyo de los involucrados. Fallas en el sistema. Que las especificaciones no se encuentren vinculadas.</p>
<p>10. Desarrollar un Programa o Sistema informático con toda la información relacionada para el Plan Desarrollo de Carrera, con el fin de tener la información personalizada de cada uno de los trabajadores del área administrativa.</p>	<p>Centro de Informática y Telecomunicaciones</p>	<p>Sistema de Desarrollo de carrera</p>	<p>Falta de disposición de las autoridades. Falta de personal de informática No ser un proyecto prioritario</p>
<p>11. Poner en producción Sistema Plan de Desarrollo de carrera 11.1 Realizar pruebas del funcionamiento del sistema</p>	<p>Gerencia de Recursos Humanos, Equipo líder del proyecto, Centro de Informática y Telecomunicaciones</p>	<p>Sistema de Desarrollo de carrera en funcionamiento. Diversos reportes que genere el sistema.</p>	<p>Lentitud en el proceso Fallas en el sistema Falta de involucramiento de las partes interesadas</p>

11.2 Validar sistema			
12. Capacitar al personal que estará a cargo del Plan de Desarrollo de Carrera 12.1 Convocar a los participantes 12.2 Trasladar las competencias necesarias para utilizar el Sistema	Personal designado, asistencia técnica del Centro De informática y Telecomunicaciones	Número de trabajadores capacitados Manual de procedimiento para el uso del sistema.	Desinterés de los involucrados. Retardo en la entrega del producto, que el sistema no sea funcional.
13. Presentación a las Autoridades del producto finalizado	Gerencia de Recursos Humanos Equipo líder del proyecto	Aprobación Presentación Oficial del Plan de Desarrollo de Carrera.	No aprobación del Sistema Sugerir cambios de fondo Falta de tiempo de las autoridades para atender la propuesta Cambio en las políticas o cambio de autoridades
14. Socialización del Plan de Desarrollo de Carrera a todos los trabajadores del Organismo Judicial a través de 14.1 Página web del OJ 14.2 Correo interno 14.2 Carteleras 14.2 Trifoliales	Equipo líder del proyecto, Secretaría de Comunicación Social y Protocolos	Indicadores de resultados Porcentaje de visitas a la página Web y correo electrónico, carteleras colocadas, impresión de trifolares	Falta de seguimiento a la socialización Insuficiente presupuesto para carteleras y trifoliales Falta de interés de los beneficiarios
15. Supervisión de las actividades y cronograma.	Equipo líder del proyecto.	Ficha de indicadores de las actividades supervisadas	No se realiza el monitoreo a las actividades

			No existe control ni evidencia de los resultados.
COMPONENTES 2	RECURSOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	SUPUESTOS
CAMPAÑA DE SOCIALIZACIÓN "DESARROLLA TU CARRERA...EL OJ TE ACOMPAÑA"			
ACTIVIDADES			
16. Elaborar los objetivos de la Campaña 16.1. Reunión con grupo de involucrados 16.2. Planificar y definir acciones	Gerencia de Recursos Humanos, Unidad de Desarrollo integral, equipo líder del proyecto	Campaña DESARROLLA TU CARRERA...el OJ TE ACOMPAÑA	Desorganización. Falta de apertura de los involucrados en la planificación. Lentitud en el proceso. Cambio de autoridades o políticas
17. Definir cuál será el acompañamiento que el trabajador recibirá de parte del Organismo Judicial, a través del Equipo que lidera el proyecto	Gerencia de Recursos Humanos, Equipo líder del proyecto,	Número de personas acompañadas Resultado de los logros	Posibles dificultades para integrar el equipo.
18. Presentación de plan de acción a las altas Autoridades	Gerencia de Recursos Humanos	Aprobación de la campaña	Cambio de autoridades o políticas No aprobación de la campaña
19. Trasladar al trabajador la información para iniciar su desarrollo de carrera	Equipo líder del proyecto, asistencia técnica de la Secretaría de Comunicación Social y Protocolos	Propuesta del contenido de la información que llegará al trabajador	Poca voluntad de los involucrados en participar No existe suficiente información o claridad

			en las instrucciones para los beneficiarios.
<p>20. Difundir cápsulas informativas de la campaña</p> <p>20.1. Colocar en los descansos de pantalla, y afiches información acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué necesitas para desarrollar tu carrera. - A donde te puedes dirigir - correo electrónico - Asistencia telefónica 	Equipo líder del proyecto, asistencia técnica de la Secretaría de Comunicación Social y Protocolos	cantidad de trabajadores atendidos por los diferentes medios	<p>Falta de interés de los beneficiarios</p> <p>Fallas en la entrega de correos</p> <p>Asistencia inadecuada</p> <p>Falta de recurso humano para desarrollar las actividades</p>
21. Seguimiento a los beneficiarios que se encuentran interesados en el desarrollo de la carrera	Equipo líder del proyecto	Informe de seguimiento	<p>no contar con los controles de seguimiento</p> <p>Fallas en la red.</p>
<p>22. Medición de resultados</p> <p>22.1 Análisis de los resultados</p> <p>22.2 Monitoreo de los cambios generados</p>	Equipo líder del proyecto	Informe de seguimiento	Falta de documentación del proceso
23. Presentación de resultados de logros	Gerencia de Recursos Humanos, Equipo líder del proyecto	Número de participantes en la campaña	<p>Cambios en las políticas</p> <p>no participación de los beneficiarios</p> <p>desinterés de las altas autoridades</p>

COMPONENTE 3 Plan de Campaña TU ERES EJEMPLO DE SUPERACIÓN	RECURSOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
24. Diseñar Plan de campaña	Gerencia de Recursos Humanos, Equipo líder del proyecto	Planificación y cronograma de Plan de Campaña TU ERES EJEMPLO DE SUPERACIÓN	Desorganización Falta de acompañamiento de quienes toman decisiones No autorizar el plan
25. Proponer a los trabajadores que han desarrollado carrera dentro del Organismo Judicial 25.1 Elección de candidatos	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto	Candidatos electos	Selección no efectiva de los candidatos. Falta de interés de los beneficiarios
26. Promover a los trabajadores destacados en el desarrollo de carrera 26.1 entrevistar a trabajadores electos 26.2 Elaborar historia de los trabajadores destacando sus logros	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto	Número de entrevistas realizadas Número de historias destacadas	Selección no efectiva de los candidatos Falta de interés de los beneficiarios
27. Presentar a los candidatos por diversos medios, carteleras, difusión de entrevista e historia de vida en la red interna con el fin de:	Equipo líder del proyecto	Cantidad de visitas a los diferentes medios de difusión	Desinterés de los involucrados en participar en la campaña El alcance de la campaña no llegue a todos.

1. Motivar 2. Generar valores			
28. Premiar el logro de las personas que han desarrollado carrera dentro de la institución.	Gerencia de Recursos Humanos	Cantidad de personas galardonadas	Falta de presupuesto No contar con la autorización de las autoridades superiores
29. Programa TU PUEDES LOGRARLO 1) Incentivar a los trabajadores para que continúen su formación académica 2) Proponer la capacitación constante	Gerencia de Recursos Humanos, Equipo Líder del proyecto, asistencia técnica de la Unidad de Capacitación Institucional	Indicadores participantes convocados versus participantes capacitados porcentaje de capacitación	No contar con la oferta académica desinterés de los beneficiarios falta de apoyo de las autoridades
30. Realizar difusión del catálogo de capacitaciones que brinda la Unidad de Capacitación Institucional	Unidad de Capacitación Institucional	indicador oferta de capacitación	Que el alcance no llegue al grupo objetivo Desinterés de los beneficiarios Cambios de políticas
31. Propiciar el acercamiento con instituciones que cuenten con programas accesibles para continuar con la formación académica Establecer alianza estratégicas	Autoridad Superior	Acuerdos	Aprobación de la iniciativa, oferta y disposición de instituciones

32. Proponer y construir un plan de incentivos para aquellos trabajadores en un corto tiempo logren el desarrollo de carrera	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto	Plan de incentivos	No contar con el presupuesto
32. Presentar el Plan de incentivos a las altas autoridades	Gerencia de Recursos Humanos	Aprobar el plan	No contar con la anuencia de las autoridades que toman las decisiones.
33. Medición de resultados	Equipo Líder del proyecto	Informe de resultados y logros obtenidos	Falta de control y seguimiento a los indicadores
COMPONENTE 4 Plan de difusión de Buenas Prácticas Organizacionales PARA EL OJ.....TU OPINIÓN ES IMPORTANTE	RECURSOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
34. Elaborar planificación para la difusión de Buenas prácticas organizacionales. 34.1. Coordinar con reunión con los involucrados	Gerencia de Recursos Humanos, Equipo líder del proyecto	Planificación y cronograma de Buenas prácticas organizacionales	Desorganización falta de acompañamiento de quienes toman decisiones No autorizar el plan
35. Dar a conocer a las autoridades que toman las decisiones el plan de difusión de buenas prácticas organizacionales.	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto	Plan Buenas Prácticas organizacionales	No autorizar el plan, cambio de autoridades o de políticas

35.1. Coordinar reunión para presentación.			
36. Promover las buenas prácticas organizacionales. 36.1 Boletines informativos en las redes internas del Organismo Judicial	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto asistencia técnica de Secretaria de Comunicación Social y Protocolo	Material audiovisual aprobado y validado por las autoridades	Que el contenido no llegue al grupo objetivo Fallas en el sistema Desinterés de los involucrados
37. Promover la participación de los trabajadores a través de buzones de sugerencias como oportunidad de mejora para los diferentes procesos que se realizan. Objetivo: Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones, que benefician a todo el conglomerado.	Trabajadores	Cantidad de Buzones físicos y electrónicos Número de sugerencias	Escasa o nula participación de los involucrados
38. Conformar un comité que evalúe los aportes de sugerencias de los trabajadores.	Autoridad Superior	involucrados en el Comité	Disposición de las autoridades para conformar el Comité, cambios de autoridades
39. Premiar a la sugerencia innovadora y que genere impacto en el quehacer del Organismo Judicial	Gerencia de Recursos Humanos Equipo Líder del proyecto	cantidad de sugerencias finalistas	Falta de presupuesto para premiar a los trabajadores

40. Medición de resultados	Equipo líder del proyecto	Informe de resultados y logros obtenidos	No contar con la información oportuna
41. Elaborar presentación de resultados a la Superioridad.	Gerencia de Recursos Humanos y Líder del proyecto	Informe General de la propuesta de intervención	No contar con la información oportuna

8. PRESUPUESTO

Tabla No.9

Presupuesto del Proyecto

GASTOS GENERALES			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Manuales	10	Q50.00	Q500.00
Afiches	1000	Q25.00	Q25,000.00
Trifoliales	5000	Q5.00	Q25,000.00
Plaquetas	12	Q150.00	Q1,800.00
Medallas	24	Q35.00	Q840.00
Buzones de sugerencias	200	Q40.00	Q8,000.00
Equipo Audiovisual	2	Q3,500.00	Q7,000.00
Equipo de computo	2	Q7,500.00	Q15,000.00
Servicios de internet	12	Q2,000.00	Q24,000.00
Papel	72	Q27.00	Q1,944.00
Tinta	24	Q130.00	Q3,120.00
Total de gastos generales			Q112,204.00
GASTOS RECURSOS HUMANOS			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	
Consultor experto (a)	1	Q25,000.00	Q25,000.00
Total gastos Recursos Humanos			Q25,000.00
IMPREVISTOS			Q13,720.00
MONTO TOTAL DEL PROYECTO			Q150,924.00

9. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisar (Dx) para actualizar el Desarrollo de carrera Administrativa en el Organismo Judicial																																																
Diseñar las sugerencias de actualización, implementación o modificaciones necesarias																																																
Presentar propuesta de actualización del Desarrollo de la Carrera																																																
Identificar el equipo humano																																																
Efectuar un levantado de inventario																																																
Identificar trabajadores																																																
Integrar los resultados de la Evaluación de Desempeño																																																
Integrar a la base de datos las capacitaciones																																																

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para el planteamiento del proyecto se hace necesarias tres fases de evaluación detalladas en los puntos anteriores y puntualizados a continuación:

EVALUACIÓN INICIAL (FASE I)

Para una efectiva evaluación se efectuará un diagnóstico que permita conocer con claridad la situación actual de los trabajadores administrativos del Organismo Judicial en un 100%, en relación a las oportunidades de desarrollo, dicho de otra manera, oportunidad de ascender. Se contemplará la información relacionada a preparación académica, puesto desempeñado actualmente, habilidades, experiencia y competencias de los trabajadores, a través del Sistema informático de Recursos Humanos; de los resultados se levantará el inventario de personal con necesidades de desarrollo de carrera, listados de personal participante y socialización de la campaña propuesta, se espera alcanzar una meta de un 95% de participación.

	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		FASE I	Revisar (Dx) para actualizar el Desarrollo de carrera Administrativa en el Organismo Judicial										
	Diseñar las sugerencias de actualización, implementación o modificaciones necesarias, planificación con todos los involucrados con el fin de determinar las cuotas de participación												
	Presentar propuesta de actualización del Desarrollo de la Carrera a quién corresponda para su autorización												
	Identificar el equipo humano para desarrollar la propuesta												

EVALUACIÓN DURANTE O CONCURRENTE (FASE II)

El objeto principal de esta fase es identificar el avance y funcionalidad del proyecto de Desarrollo de Carrera, se espera un impacto nivel alto para el Organismo Judicial a razón de incrementar en un 90% la cantidad de ascensos del personal administrativo con relación a los ascensos anteriores a la implantación del programa , para ello se efectuará una evaluación general en cuanto a la participación de los trabajadores y su involucramiento en los programas, cada 4 meses, que permitirá llevar el control sobre el alcance de objetivos planteados. Un análisis previo a la presentación de resultados, permitirá ajustes necesarios al plan de acción de trabajo, con el fin de consolidar el cierre de brechas. Y llevar a cabo las modificaciones en las primeras fases del programa, y las propuestas de mejora sugeridas, esto con el fin de fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

FASE II	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	Efectuar un levantado de inventario de los trabajadores que pertenecen al área administrativa												
Identificar trabajadores con mayor potencial y menores recursos													
Integrar los resultados de la Evaluación de Desempeño a la base de datos de Desarrollo de Carrera													
Integrar a la base de datos las diferentes capacitaciones recibidas por los trabajadores													
Vincular la especificación de puesto que le corresponde a cada trabajador													
Poner en producción Sistema Plan de Desarrollo de carrera													
Socialización del Plan de Desarrollo de Carrera a todos los trabajadores del Organismo Judicial													

FASE III	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		Medición de resultados											
Elaborar presentación de resultados a la Superioridad. Finalización de proyecto													

REFERENCIAS

- Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado*. Recuperado el 14 de junio de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe.
- Chirinos Araque, Y. d., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 43-61.
- Corte Suprema de Justicia, *Acuerdo 22-2013*, Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial
- Corte Suprema de Justicia, *Acuerdo 30-2013*, Reglamento del Sistema de Consecuencias del Sistema de Integridad del Organismo Judicial
- Corte Suprema de Justicia, *Acuerdo 49-2013*, Sistema de Integridad Institucional
- Cruz, I. (2018) *Ambientes de trabajo saludable, un camino al rendimiento en la productividad de las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/20369>.
- Departamento de Estudios de Postgrado, E. d. (2021). *Guía de elaboración de trabajo de graduación y líneas de investigación en Postgrado*. Guatemala.
- Dolan, S., y Raich, M. (2010). *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades*. Revista 10.indd.[La gestion de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI ... Simon L Dolan y Mario RaichD.pdf \(accid.org\)](#)
- Echevarría Arratea, C. (2019). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores, Centro de Salud Supte San Jorge, *Gaceta Científica*, 72-75.

- Espinoza-Santeli, M. G., & Jimenez Vera, A. A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 261-284.
- Flores, L., Vargas, J., y Domínguez, K. (2014). *Plan de vida y carrera. Manual de desarrollo humano*. Pearson. México.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- García, E. (2006). *Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial*. Universidad de la Sabana, Colombia. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4544>
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). *Cultura Organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness*. *Revista de Psicología de Deporte*, 104-109.
- Guevara, O. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quetzaltepeque y Esquipulas. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 31-40.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Huerta, A. (2017). *El sentido de pertenencia y la identidad como determinante*. *IE revista de investigación educativa de la rediech*. Volumen 9 número 16, 83-97. México.
- Llanos-Sánchez, G. V., Medina-Domínguez, M. M., & Alva-Salvatierra, S. d. (2019). Clima organizacional y compromiso laboral en una empresa Trujillana. *Da Vinci Science*, 24-31.

- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, número 128, 76-86. Medellín, Colombia.
- Márquez Ortega, T. J. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia y Educación*, 6-82.
- Meza Barajas, E. (2017). *Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial*. Scielo Perú, 148-158.
- Miranda, A., Hernández, M., y Hernández, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. Universidad de las Ciencias informáticas, Cuba.
- Montoya Cáceres, P., Beiiio-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *SciELO Analytics*, 7-13.
- Pedraza Mello, N. A., & Bernal González, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista Espacios*, 16-28.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, Fabian., Idrobo, P. (2018). *El cambio organizacional y su gestión estratégica*. Revista Espacios. Vol. 39, No. 44.
- Samayoa, M. (2017). *Clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del ministerio de salud pública y asistencia social*. Guatemala 2017. Tesis de posgrado. Universidad Rafael Landívar.
- Sánchez-Márquez. (2019). Sensación y percepción: una revisión conceptual (Generación de contenidos impresos N.º 12). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.11>.
- Sánchez, Q. (2017). *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional*. Universidad de la Laguna, España.

- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/las colaboradores/as del área administrativas del hospital regional de Cobán A.V.* Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar.
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 582-609.
- Varas Rodríguez, D. L., Huamani Ríos, R. D., & Alza Salvatierra, S. d. (2019). Clima organizacional y Desempeño Laboral en una institución pública. *Da Vinci Science*, 59-66.
- Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.* 6ª. Edición en español. Mc Graw Hill. México.
- Woloski, A. /. (diciembre de 2012). CUERPO, MENTE Y PSIQUIATRÍA. *VERTEX*. Argentina, Buenos aires, Buenos aires: VERTEX revista argentina de psiquiatría.

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional
Curso: Seminario de Investigación I



Factores que influyen en el clima organizacional de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial

La presente investigación tiene como propósito analizar cuáles son los factores que influyen en la percepción del clima organizacional, en procura de un ambiente estable, que permita condiciones adecuadas, para la satisfacción y bienestar de los individuos. El objetivo general es determinar los factores que influyen en clima organizacional. El estudio está dirigido a los colaboradores de la Unidad de Desarrollo Integral, de la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial.

Gloria Ortiz, quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como parte del proceso de investigación con fines de graduación desarrolla el presente cuestionario, y puede ser contactada en la siguiente dirección electrónica: gortizp71@gmail.com.

El tiempo para responder el cuestionario es de 15 minutos aproximados, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores, y analizar los factores que influyen en el clima organizacional.

Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización del cuestionario, será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Gloria Leticia Ortiz Poggio. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido. Se generarán códigos

de clasificación, que restringen el alcance de la identidad de cada participante en el estudio. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes Nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de Investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiada 3817 Asesora de metodología, y la M.A. Katia Tejeda de Cabrera, colegiada 571 Asesora de contenido, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: gortizp71@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: [maestriagho@psicousac.edu.gt/](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt) galvarez@psicousac.edu.gt.

Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

Estoy de acuerdo en participar _____

No estoy de acuerdo en participar _____

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional
Curso: Seminario de Investigación I



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es parte de la investigación que tiene como finalidad recopilar información de los factores que influyen el clima organizacional, y corresponde al curso de Seminario I de Investigación, asignado a los Maestros de la Maestría de Gestión Humana y Organizacional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Es un proceso de investigación voluntaria y confidencial. La información se utilizará únicamente para los objetivos descritos.

Datos demográficos

Rango de edad:

18-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Identidad de género:

Femenino	Masculino
----------	-----------

Estado Civil:

Soltera/o	Casada/o	Divorciada/o
-----------	----------	--------------

Formación académica:

Ninguna	Primaria	Básicos	Diversificado	Licenciatura	Maestría	Doctorado
---------	----------	---------	---------------	--------------	----------	-----------

Antigüedad (años de laborar):

1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	Más de 36
-----	------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las características de su ambiente de trabajo. Cada una tiene cuatro opciones para responder. Lea cuidadosamente cada pregunta, y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su sentir y describa su ambiente laboral. **Siempre (4), Casi siempre (3), Casi nunca (2), Nunca (1).** Contesté todas las preguntas, no hay respuestas buenas ni malas.

No.	PREGUNTAS	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	CASI NUNCA 2	NUNCA 1
1	Se siente motivado para aportar nuevas y mejores formas de realizar su trabajo				
2	Cuando es necesario, su jefe/jefe lo corrige en privado y con respeto				
3	En su dependencia, el jefe/jefa resuelve los conflictos de relaciones interpersonales adecuadamente				
4	Considera que la distribución física del área le permite realizar su trabajo cómoda y eficientemente				
5	Se siente motivado cuando su trabajo es reconocido y valorado				
6	Las actividades que realiza corresponden a su puesto de trabajo				
7	Su jefe/jefe reconoce los logros laborales de cada uno de sus compañeros				
8	En su lugar de trabajo la temperatura ambiente es adecuada				
9	Se siente satisfecho de trabajar para el Organismo Judicial				
10	Para el Organismo Judicial sus trabajadores son valiosos				
11	En su dependencia, puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con su jefe/jefe				
12	En su lugar de trabajo la iluminación y ventilación ambiental es adecuada				
13	Está satisfecho con el trabajo que realiza				
14	El Organismo Judicial fomenta que se vivan los valores institucionales				
15	Se involucra a los trabajadores en las nuevas iniciativas y sugerencias de mejora				
16	El equipo que se le proporciona para la realización de sus funciones es el adecuado				
17	Contribuye su trabajo al logro de los objetivos institucionales				
18	La institución fomenta el desarrollo profesional				
19	Sus compañeros buscan dar solución inmediata a las necesidades de los usuarios				
20	Se siente comprometido con la visión y misión del Organismo Judicial				
21	Cuando existe una plaza vacante, la primera opción es promover al personal interno				
22	Para la resolución de problemas participan todos los del área con interés				
23	La comunicación institucional es oportuna y transparente				
24	Los resultados alcanzados en su Unidad son frutos del trabajo de todos				
25	Las instrucciones que recibe son objetivas y enfocadas a resultados				
26	La buena relación con sus compañeros de trabajo, le permite realizar un mejor trabajo.				
27	Comparte logros y fracasos con sus compañeros de trabajo				
28	Sus compañeros de trabajo se interesan y lo apoyan en sus problemas laborales y personales				

!!!!Gracias por su participación!!!!

AUTORIZACIÓN

CK4

ORGANISMO JUDICIAL GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GUATEMALA, C. A.

FO-SRH-Q4

PROVIDENCIA NO. 702-2020/ MCDLT-Imaroquín

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL, Guatemala
veintiséis de octubre de dos mil veinte.

AUNTO: Licenciada Gloria Leticia Ortiz Poggio solicita autorización para utilizar el cuestionario de clima laboral que es utilizado actualmente la Unidad de Desarrollo Integral. REF: OFICIO SIN NÚMERO, REG. 4898.

Pase atentamente a la LICENCIADA CLAUDIA KROELL HIDALGO, COORDINADOR III DE LA UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL, para su conocimiento y se sirva emitir opinión al respecto.


Licenciada María Cecilia De León Terrón
Gerente de Recursos Humanos a.i.
Organismo Judicial



2344
UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL
GUATEMALA, C. A.
RECEBIDO
23 OCT 2020
NOT A LAS 9 HRS. No MTE.
POR: [Signature]

Conte de 01 folio más la presente providencia

Recibido
29/10/2020
15:00 horas
[Signature]

7a. Avenida 9-20 zona B Segundo Nivel, Edificio Jedd, Tel. 2280-8151 Ext. 7396, 7917, 7318

5666



5

ORGANISMO JUDICIAL
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS **URGENTE**
UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL
 Guatemala, C. A.
 FO-SRH-DI-4

PROVIDENCIA No. 1786-2020/UDI/ramg

UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL, Guatemala, treinta de octubre de dos mil veinte.

ASUNTO: Señora Gloria Leticia Ortiz Paggio, solicita autorización para utilizar el cuestionario de clima laboral que es utilizado actualmente en la Unidad de Desarrollo Integral. **REF: PROVIDENCIA No. 702-2020/MCDLT-Imarroquín**

Pase atentamente a la **LICENCIADA MARÍA CECILIA DE LEÓN TERRÓN, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS a.i.**, informando que es viable la aprobación a la solicitud de la Señora Gloria Leticia Ortiz Paggio para que pueda utilizar el cuestionario de clima laboral de la Unidad de Desarrollo Integral, para uso exclusivamente académico de la interesada, el cual se adjunta a la presente providencia.

La presente providencia consta de 4 folios.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DEL ORGANISMO JUDICIAL

PARA: Despacho
 No. DE FOLIOS: 09
 FECHA: 30/10/20 HORAS:
 NOMBRE:
 FIRMA: [Firma]

Atentamente,

[Firma]

Licenciada **Claudia Yanesa Kroell Hidalgo**
 Coordinador III a.i.
 Unidad de Desarrollo Integral



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DEL ORGANISMO JUDICIAL
GUATEMALA, C. A.

5054
 9 8 OCT 2020
 @ 12:07 AM

C.c. Archivo

Ord/Des-4898

7ª. Avenida 9-20, zona 9, Tercer nivel, Edificio Jade. Telefax 2248 7343

ORGANISMO JUDICIAL
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GUATEMALA, C. A.
PG-SRH-04

PROVIDENCIA NO. 719-2020/ MCDLY-elce

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL, Guatemala cuatro de noviembre de dos mil veinte.

AUNTO: Licenciada Claudia Vanesa Krosel Hidalgo, Coordinador III de la Unidad de Desarrollo Integral, remite cuestionario de clima laboral de la Unidad de Desarrollo Integral. REF: Prov. No. 1786-2020/UDI/ramg. REG. 5054.

Pase atentamente a la SEÑORA GLORIA LETICIA ORTIZ POGGIO, TECNICO IV DE LA UNIDAD DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, el cuestionario de clima laboral de la Unidad de Desarrollo Integral, para uso exclusivamente académico el cual se adjunta a la presente providencia.


Licenciada María Cecilia De León Terán
Gerente de Recursos Humanos a.l.
Organismo Judicial



Consta de 05 folios más la presente providencia.


Recibido

Tel. Avenida 9-20 zona 9 Segundo Nivel, Edificio Jeda. Tel: 2250-5151 Ext. 7258, 7317, 7318



ORGANISMO JUDICIAL
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

2

El Organismo Judicial a través de la Gerencia de Recursos Humanos solicita su opinión con el fin de evaluar la **PERCEPCION** que tiene usted en relación a los diferentes factores que afectan el ambiente laboral que lo rodea; con esta medida se **persigue** determinar el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que vive en su diario actuar. Es necesario recalcar que el presente formulario es **ESTRICTAMENTE INDIVIDUAL, CONFIDENCIAL Y ANONIMO** que únicamente busca determinar su opinión en cuanto a los distintos factores a evaluar.

La presente información se recibe bajo garantía de confidencialidad establecida en el artículo 22, inciso 4 de la Ley de Acceso a la Información Pública.

Como recomendación especial, se exhorta al trabajador para que al momento de responder cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, sea bajo los principios de HONESTIDAD Y OBJETIVIDAD.

	SI	A VECES	NO
1. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Actualmente aprovecho mis habilidades en el trabajo.	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mis compañeros buscan dar solución inmediata a las necesidades de los usuarios.	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe apoyo por parte de mis compañeros cuando hay necesidad de trabajar tiempo extra.	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En mi trabajo la limpieza es satisfactoria.	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mi jefe se reúne regularmente con el personal para tratar puntos de interés común.	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existe sana competencia entre mis compañeros de trabajo.	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe respeto mutuo entre mis compañeros.	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe.	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Considero que la distribución física de mi área me permite realizar mi trabajo cómodo y eficientemente.	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mi jefe me presta atención cuando me dirijo a él.	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. En mi dependencia, mi jefe resuelve los conflictos de relaciones interpersonales adecuadamente.	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales y se nos da el crédito por ello.	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario, sino con iniciativa propia.	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. En mi dependencia, cuando existe una plaza vacante, la primera opción es promover al personal interno.	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mi jefe se ocupa por crear y mantener un ambiente laboral agradable.	18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mis compañeros de trabajo se interesan y me apoyan en mis problemas laborales y personales.	19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Existen formas o métodos internos de evaluar el trabajo que realizo.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existen oportunidades dentro de la institución para desarrollarme laboralmente.	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Existe ayuda y cooperación entre mis compañeros de trabajo.	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. La información de interés común llega de manera oportuna y clara.	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. En mi dependencia, se me instruye sobre la forma correcta de hacer el trabajo.	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	5	4	3	2	1
31. Mi jefe demuestra tener interés en mí, como persona.	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. El personal que sobrepasa laboralmente es identificado y apoyado para su superación.	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Cuando requiero de algún equipo o material para realizar mis labores, me lo proporcionan lo más pronto posible.	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. En mi dependencia se toman en cuenta las opiniones de mis compañeros.	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Mi jefe vela para que en el ambiente laboral exista unidad, evitando con esto las preferencias.	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Mi jefe es una persona con la que se puede hablar respetuosa y abiertamente.	36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Con mis compañeros de trabajo compartimos logros y fracasos.	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Me siento satisfecho con los beneficios que me otorga el Organismo Judicial.	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Me siento comprometido con la visión y misión del Organismo Judicial.	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Me siento estimulado para aportar nuevas y mejores formas de realizar mi trabajo.	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. En nuestra dependencia existe una cultura enfocada a prestar un buen servicio.	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Los cursos de capacitación durante el último año han mejorado mis conocimientos y habilidades en el puesto que desempeño.	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. En mi lugar de trabajo la temperatura ambiente es adecuada.	43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. En mi dependencia los procesos y procedimientos a seguir se encuentran bien definidos.	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. En mi área de trabajo tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Cuando lo amerita, mi jefe me corrige con respeto, en privado e individualmente.	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Existe respeto mutuo entre mi jefe y yo.	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Conozco las tareas y funciones específicas que debo realizar.	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. En mi dependencia puedo ver el compromiso de mi jefe y compañeros hacia el logro de objetivos.	49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Prefiero laborar en mi dependencia que trasladarme a otra con igual remuneración.	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Mis compañeros muestran un trato amable y cordés con los usuarios.	51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. El Organismo Judicial se ocupa por investigar las necesidades de capacitación en nuestra dependencia.	52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. La posibilidad de que en mi dependencia exista una amenaza de desastre es mínima.	53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. En mi dependencia compartimos los conocimientos y la información abiertamente.	54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Mi jefe reconoce los logros laborales de cada uno de mis compañeros.	55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Los tareas que desempeño corresponden a mi puesto de trabajo.	57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Mi jefe reconoce los logros del equipo de trabajo.	58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Mi jefe y mis compañeros trabajan en equipo.	59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Me siento satisfecho de trabajar en el Organismo Judicial.	60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Existe equidad en la distribución del trabajo.	61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SELLO DE LA DEPENDENCIA EN DONDE LABORA: _____ FECHA: _____

PILOTAJE

Informe de revisión de procesos de HERRAMIENTA DE MEDICION DE CLIMA, en el Organismo judicial.

Recomendaciones iniciales

1. Los elementos estructurales están en su claro enfoque, el tema del nombre es una de mis observaciones.

2. En la redacción sugiero la revisión de las preguntas

Pregunta # 5 Se siente motivado cuando su trabajo es reconocido y valorado

Pregunta #14 El OJ fomenta que se vivan los valores institucionales

Pregunta # 15 No mide participación e involucra a los trabajadores en las nuevas iniciativas y sugerencias de mejora

Pregunta # 16 El equipo que se le proporciona para la realización de sus funciones es el adecuado

Pregunta # 17 Contribuye su trabajo al logro de los objetivos institucionales

Pregunta # 18 La institución fomenta el desarrollo profesional

Pregunta # 22 Para la resolución de problemas participan todos los del área con interés

Pregunta # 23 a comunicación institucional es oportuna y transparente

Pregunta sugerida Conoce la misión y visión del OJ

Tomando en cuenta que no se debe anotar el nombre en la encuesta para evitar sesgos

Para integrar género, edad, formación académica son elementos complementarios, sugiero revisar la utilización de estos datos, de lo contrario deberán de quedar fuera.

Para el efecto que convenga,
M. A Lic. Alejandro Martínez
Col 3134

Muy completo. ¡Excelente trabajo!