

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD  
EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”**

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

**POR**

**MIRNA GUDELIA QUINTANILLA LEMUS**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2016**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a woman with a halo, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**DIRECTOR**

M.A Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

M.A Juan Fernando Porres Arellano  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



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



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 058-2006  
CODIPs. 2136-2016

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

2 de septiembre de 2016

Estudiante  
Mirna Gudelia Quintanilla Lemus  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto QUINTO (5º) del Acta CINCUENTA Y DOS GUIÓN DOS MIL DIECISÉIS (52-2016), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el de 2 de septiembre de 2016, que copiado literalmente dice:

**“QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Mirna Gudelia Quintanilla Lemus**

**CARNÉ: 1999-18322**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Tomasa Liliana Saquic Morales y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

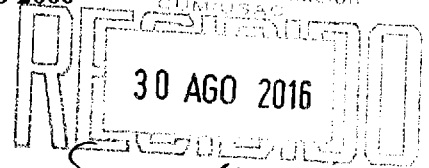
M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby



CIEPs. 061-2016  
REG: 058-2006



PRNA: [signature] HORA: 16:00 REGISTRO: 058-006

**INFORME FINAL**

Guatemala, 30 de agosto de 2016

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Mirna Gudelia Quintanilla Lemus**

**CARNE No.**  
**1999-18322**

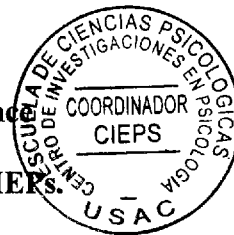
**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 25 de agosto del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 26 de agosto del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



c. archivo



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



CIEPs. 061-2016  
REG. 058-2006

Guatemala, 30 de agosto de 2016

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”.**

**ESTUDIANTE:  
Mirna Gudelia Quintanilla Lemus**

**CARNÉ No.  
1999-18322**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 25 de agosto 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Ninfa Cruz Oliva  
DOCENTE REVISOR**



c. archivo

Guatemala 27 de julio de 2016

M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-Ciep's- "Mayra Gutiérrez"

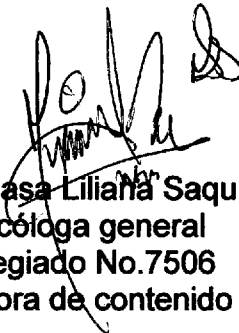
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA" realizado por la estudiante Mirna Gudelia Quintanilla Lemus, Carné # 199918322.

El trabajo de asesoría fue realizado a partir del 02 de marzo hasta el 27 de julio del presente año.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Tomasa Lilianna Saquic Morales  
Psicóloga general  
Colegiado No.7506  
Asesora de contenido





Comprobada vocación de servicio

Guatemala, 02 de agosto, 2007

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Departamento de Tesis Centro de Investigaciones  
En Psicología –CIEPS- “Mayra Gutiérrez”  
Centro Universitario Metropolitano –CUM-  
Guatemala, Ciudad

Respetable Licenciada de Álvarez:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que esta Dirección autorizo a la señorita Mirna Gudelia Quintanilla Lemus, carné número 199918322 estudiante de esa Escuela, para que aplicara la encuesta que serviría para el trabajo de tesis de Licenciatura de Psicología, titulado: “El Clima Organizacional y la Productividad en una Institución Pública”.

Sin otro particular, me suscribo.

  
**Licda. Silvia Bustamante C.**  
Directora de Recursos Humanos



c.c. archivo

## **PADRINOS DE GRADUACIÓN**

Licenciado Daniel Toledo  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No.17,587

Licenciado Luis Alberto Pur Peña  
Médico y Cirujano  
Colegiado No. 7,101



## DEDICATORIA

- A Dios:* Por la vida y su infinito amor, por las bendiciones a lo largo de toda mi existencia y llenar mi corazón de ilusiones y fuerza para cumplir mis sueños. Al creador del cielo y de la tierra sea toda la gloria.
- A mí adorado esposo:* Roel A. Limón, por acompañarme en cada una de mis luchas y alegrías y brindarme todo en esta hermosa aventura de la vida. Amor, fe, apoyo y comprensión son los pilares sobre los cuales forjamos nuestra familia.
- A mis amadas hijas:* Verónica Isabel y Jazmine Adriana, por ser la alegría de mi vida. La razón de mi existir y por quienes me inspiro cada despertar. Su alegría, sus sonrisas y su nobleza me inspiran a luchar más cada día.
- A mi familia:* A mi amoroso padre, Santos Francisco Quintanilla (Q.E.P.D.), de quien siempre tendré presente sus consejos y amor incondicional, ya Dios lo tiene en su gloria, pero su recuerdo vivirá siempre en mi corazón. A mi mamá Clara Luz Lemus, por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanas Mildred, Brenda y Violeta. A mis hermanos Carlos y Guillermo. A mis sobrinos, la alegría de nuestra familia, Masiel, Sindy, Lilibeth, Mario Roberto, Luz Fernanda, Christofer, Ohashi, Sofia y Diego.
- Y especialmente:* A todos mis maestros, amigas y amigos, por su apoyo y por todos los momentos compartidos.

## AGRADECIMIENTOS

- A la sociedad guatemalteca:* Que con su tributo permite el acceso a la educación superior.
- Al Instituto de Fomento Municipal:* Autoridades y trabajadores por colaborar con la realización de este estudio, y a la unidad de recursos humanos por autorizar la aplicación de la encuesta.
- A la tricentenaria Usac* Alma mater que tiene la grande y noble tarea de formar profesionales para hacer de Guatemala un mejor país.
- A mi asesor de tesis:* En las fases de cuestionario básico y de realización de proyecto, Licenciado Eduardo Castellanos Vásquez, por su asesoría profesional.
- A mi asesora de tesis:* En la fase del informe final, Licenciada Liliana Morales, por su apoyo profesional.
- A mi revisora de tesis:* Licenciada Ninfa Cruz, por su amistad, por su valioso apoyo profesional.

# ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

Objetivos

## CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2 Marco teórico.....	6
1.2.1 Nacimiento de la psicología industrial .....	6
1.2.2 ¿Qué es clima organizacional? .....	7
1.2.3 Terminología de clima organizacional .....	9
1.2.4 Factores que conforman el clima organizacional .....	11
1.2.4.1 Liderazgo .....	13
1.2.4.2 Motivación.....	16
1.2.4.3 La comunicación.....	18
1.2.4.4 Satisfacción laboral.....	22
1.2.4.5 Trabajo en equipo.....	23
1.2.4.6 Identificación.....	27
1.2.5 Clima y cultura organizacional.....	28
1.2.5.1 Buen o mal clima organizacional .....	30
1.2.5.2 Comportamiento organizacional .....	31
1.2.5.3 Disciplinas que contribuyen al CO.....	33
1.2.6 La productividad.....	37

## **CAPÍTULO II**

2. Técnicas e instrumentos.....	41
2.1 Enfoque y modelo de investigación .....	42
2.2 Técnicas.....	42
2.2.1 Técnicas de muestreo .....	41
2.2.2 Técnica de recolección de datos.....	42
2.2.3 Técnica de análisis de datos.....	43
2.3 Instrumentos de recolección de datos.....	43
2.4 Operacionalización de objetivos.....	47

## **CAPÍTULO III**

3. Presentación, análisis e interpretación de los resultados .....	51
3.1 Características del lugar y de la muestra .....	51
3.1.1 Características del lugar .....	51
3.1.2 Características de la muestra .....	52
3.2 Presentación y análisis de los resultados .....	53
3.3 Análisis general.....	65

## **CAPÍTULO IV**

4. Conclusiones y recomendaciones .....	69
4.1 Conclusiones .....	69
4.2 Recomendaciones .....	70
Bibliografía.....	71
Egrafía .....	72
Anexos.....	73

## RESUMEN

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

Por: Mirna G. Quintanilla Lemus

El objetivo general de la presente investigación fue proveer una herramienta de relevante utilidad al Instituto de Fomento Municipal para conocer precisamente el nivel del clima organizacional prevaleciente entre funcionarios y trabajadores permanentes, esto lo constituye en un estudio descriptivo, sin embargo y de acuerdo a los resultados se presenta una propuesta de mejora del clima laboral. Los objetivos específicos fueron: determinar en qué nivel se encontraba el clima laboral de dicha institución, y además conocer el nivel de satisfacción en el que se encontraban cada uno de los componentes del clima organizacional. Las unidades de análisis fueron el clima organizacional y la productividad. Como instrumento de recopilación de datos se utilizó una encuesta de auto aplicación de 44 preguntas estratégicamente redactadas para determinar el nivel de satisfacción de los encuestados. Así mismo se utilizó la encuesta para medir clima laboral de la facultad de psicología de la universidad autónoma de Nuevo León, México, que consiste en un cuestionario de 25 preguntas para conocer el clima organizacional. La escala de calificación utilizada para ambas encuestas se basó en el modelo Likert. Para presentar y analizar los resultados se tabularon los datos de manera manual, posteriormente se ingresaron las respuestas a cuadros de vaciado según las variables evaluadas, lo cual facilitó la descripción por medio de los cuadros de resultados y la elaboración de gráficas.

La muestra objeto de estudio la constituyó el personal permanente de la sede central del Instituto de Fomento Municipal en la ciudad capital. El estudio contó con la participación de 103 trabajadores de un universo de 260 trabajadores. Los resultados en términos generales dieron una calificación favorable para la institución, lo que permitió inferir que en el momento que se realizó el estudio el clima laboral es en alguna medida positivo. Sin embargo, se logró identificar que existen algunas debilidades que no permiten un desarrollo óptimo que genere un clima laboral propicio para que los trabajadores se sientan plenamente satisfechos con su ambiente y que esto permita que se identifique plenamente con la institución.

## PRÓLOGO

A partir del surgimiento de la Psicología Industrial se enfatizó sobre la importancia del estudio y el más adecuado diseño de la estructura dentro de las propias organizaciones, y de cómo estas afectan el comportamiento de los trabajadores desde los factores intrínsecos para alcanzar las metas trazadas que sin el adecuado manejo de todos los recursos necesarios no podrían ser cumplidas a cabalidad, puesto que uno de sus recursos fundamentales e insustituibles será siempre el capital humano; este último requiere además de una buena remuneración, la satisfacción de otros factores que estimulen sus competencias, el desarrollo intelectual y sobre todo la motivación para su desempeño laboral.

La descripción del clima organizacional es una herramienta práctica y efectiva que permite a los directivos conocer la situación actual de las organizaciones y también les permite observar con más profundidad aquellos aspectos relevantes que lo conforman, por lo tanto, es importante que las organizaciones cuenten siempre con un conocimiento objetivo de su clima organizacional, como punto de referencia para llevar a cabo acciones de intervención que conlleven a beneficios colectivos que propicien el desarrollo humano y el cumplimiento de los fines institucionales, es precisamente con ese objetivo de información precisa y detallada que se realizó el presente informe respecto al análisis realizado en INFOM.

Las herramientas y metodologías utilizadas para llevar a cabo estos estudios son diversas y cada vez son más accesibles y sistematizados, lo cual facilita llevarlas a cabo. Entre las más populares y utilizadas se puede mencionar: la observación sistematizada, la entrevista y la encuesta, como más

frecuentes, por lo que en el presente estudio fue de utilidad la utilización de la encuesta auto-aplicada.

La finalidad de la investigación fue aportar mediante un estudio específico, una descripción del clima organizacional en INFOM, lo que permitió la creación de una propuesta para mantener el clima positivo o para desarrollarlo así como para una evaluación del desarrollo organizacional que permitiera a los directivos conocer y analizar la situación en que se encuentra el clima de su organización y de esta manera tomar decisiones y ejecutar acciones en pos del desarrollo organizacional, del mejoramiento de la productividad y del fortalecimiento de los procesos internos.

El presente informe se conforma de cuatro capítulos; en el primer capítulo se describe el origen y el fundamento teórico que conllevó esta investigación al desarrollo del tema como clima organizacional y los factores que lo conforman, además se desarrolla como este está estrechamente ligado a la productividad, también se mencionan las variables a analizar, la terminología específica utilizada dentro del ambiente laboral y los distintos puntos de vista de los autores de renombre que han expuesto respecto al tema. En el capítulo dos se exponen las técnicas e instrumentos que permitieron estructurar el proyecto y los resultados obtenidos, entre ellos la técnica de selección de la muestra y el análisis de los datos obtenidos, una escala de valoración y la tabla de unidades de análisis de datos. En el tercer capítulo se presentan las características del lugar y de la muestra, la presentación de los resultados mediante cuadros y graficas de pie, así como un análisis general de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada y también los cuadros de resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta validada de la facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León México para corroborar los datos obtenidos en la

primera encuesta diseñada. Por último, en el capítulo cuatro se hace una serie de conclusiones enlazadas a sus respectivas recomendaciones.

El objetivo general fue de proveer una herramienta de relevante utilidad al INFOM, que les permitiera conocer la situación actual de la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral.

Entre los objetivos específicos, se estipuló el determinar en qué nivel se encontraban el clima laboral del INFOM y conocer el nivel de satisfacción en el que se encontraban cada uno de los componentes del clima organizacional.



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, dos son los elementos sobre los cuales las organizaciones modernas se centran: 1. La productividad, y 2. La calidad del servicio. Las instituciones para poder alcanzarlos deben contar con un clima laboral que permita la participación creativa e innovadora de su capital intelectual. En este momento las instituciones estatales se perciben como lejanas de alcanzar estos estados, por no contar con herramientas de diagnóstico que permitan obtener información de las condiciones en que se encuentran los trabajadores dentro de ellas. Las áreas de recursos humanos deben realizar un esfuerzo encaminado a diagnosticar las condiciones organizacionales en que se encuentra el clima organizacional de la institución; y a partir de esa información precisa y estratégicamente recopilada, crear el plan para desarrollar los programas que van a permitir reforzar y mejorar el clima organizacional y por ende lograr el desarrollo y el bienestar de los trabajadores que son los que realizan las tareas para alcanzar las metas en las instituciones.

La importancia o justificación del problema consistió en que el trabajo es una de las fuentes más importantes de satisfacción con que el ser humano puede contar. Sin embargo, si el ser humano cae en un clima laboral hostil, neutral, apático, el efecto se verá en el comportamiento y todas aquellas actividades concernientes dentro de su área de trabajo; ya que no podría obtener los niveles de satisfacción que busca y que generará una actitud de aceptación de la rutina o el acomodamiento. Por ello, es necesario que las

instituciones puedan crear y mantener un clima organizacional favorable que le motive a participar activamente en la búsqueda del mejoramiento continuo.

El Instituto de Fomento Municipal (de aquí en adelante -INFOM-) no contaba con una descripción actual del clima organizacional, la cual permitiera tener una interpretación de la percepción que, tanto empleados como funcionarios tienen del ambiente laboral y de los factores que afectan el desempeño y la productividad. Debido a las distintas complejidades que compete a una institución de servicios como INFOM, en donde existe una estructura organizacional permanente, sumado a una cantidad considerable de colaboradores y de distintas unidades de trabajo que representan una gran diversidad en actividades administrativas, técnicas, tecnológicas y financieras. Además, tomando en cuenta todos los niveles académicos que posee el personal representa en esta institución la fuerza laboral. Derivado de lo anterior, es coherente decir que las percepciones y puntos en el ámbito laboral varían de una persona a otra; e indiscutiblemente influyen en la canalización de la información en su desempeño laboral y sus niveles de productividad.

Por lo anterior, compete afirmar que, sin este conocimiento de la percepción de los colaboradores, resumido en una descripción del clima organizacional, no pueden tomarse acciones concretas, ni afines a la realidad laboral, que fortalezcan aquellos puntos débiles que pudieran encontrarse en su clima laboral y que entorpezcan los procesos y el desarrollo laboral, el cual es el punto clave para obtener la productividad y el éxito de cualquier organización.

Los estudios de clima organizacional son herramientas indiscutiblemente de gran utilidad para toda institución; ya que permite realizar un diagnóstico preciso para determinar el tipo de clima organizacional que sus colaboradores perciben; si este es favorable será un campo propositivo y proactivo para el

desarrollo de las actividades del trabajo, significando una organización orientada a la productividad y el servicio al cliente a través de un ambiente motivador que proporciona satisfacción a sus laborantes.

A nivel de sociedad, posiblemente las condiciones de servicio que recibirá la población serán mayores, un servicio de calidad, al mismo tiempo de que va a estar recibiendo de los mismos trabajadores más búsqueda de solución de problemas. Se formará gente para servir y el trabajador va a tener calidad de vida. El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio en la cultura laboral y el aumento de la eficacia.

El supuesto o hipótesis inicial del problema planteado fue que los trabajadores perciben que el clima organizacional de la institución es poco favorable, estimulante, propositivo; y ello disminuye su productividad.

El tipo de investigación que se realizó se hizo por medio de la investigación descriptiva. Los estudios descriptivos, según Danhke “Como su nombre lo indica, estos estudios describen un hecho o fenómeno. Es decir, relatan una situación lo más específico posible, exponiendo sus propiedades o características, dimensiones, formas y relaciones observables. Utilizan técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan captar la totalidad y la disparidad de los elementos que conforman el fenómeno, mediante mediciones, evaluaciones, etc. (enfoque cuantitativo); y aspectos de forma, presencia, relación y entorno que le son propios, comentándolos y contextualizándolos (enfoque cualitativo).

Las técnicas y procedimientos utilizadas para la recolección de datos se realizaron a través de la aplicación de una encuesta de opinión con opciones de respuesta en escala tipo Likert y que se aplicó a una muestra de la población. Con la finalidad de obtener una medición y un análisis estadístico de cada uno de los indicadores establecidos como componentes del clima organizacional. Se realizaron cuadros de resultados y gráficas de pie para el análisis del clima organizacional y la productividad.

Derivado de lo expuesto anteriormente la presente investigación indagó en qué nivel se encuentra el clima organizacional entre los colaboradores del INFOM, los factores inherentes al clima organizacional encontrados y que influyen directamente en la satisfacción laboral y en la productividad. Por lo tanto, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que prevalece en cada uno de los componentes evaluados del clima organizacional? y ¿Cómo mejorar el clima organizacional dentro del INFOM? Con el objetivo de mejorar la dinámica actual del ambiente laboral se creó una propuesta de intervención para el mejoramiento del clima organizacional que incluye los diversos factores a tomar en cuenta para iniciar la creación de un programa incluyente basado en los resultados de la medición del clima y que propone las pautas a tomar en cuenta para las diferentes fases del programa y por último se deseó conocer ¿Cuáles son los beneficios de medir el clima organizacional?

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1 Nacimiento de la psicología industrial**

*“Hugo Munsterberg creó el campo de la psicología industrial con la publicación en 1913 de su manual (Psychology and Industrial Efficiency,) Psicología y*

*Eficiencia Industrial, en el que propugnaba el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias individuales”.*<sup>1</sup>

Es interesante que Munsterberg viera un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial; en ambas se trataba de aumentar la eficacia mediante el análisis científico del trabajo y mediante una mejor correspondencia entre las destrezas y capacidades de los individuos y las necesidades de los trabajos. Los énfasis de sus estudios se basaban en el componente humano, como el más importante de las organizaciones, dando de esta manera la mayor importancia al recurso humano.

### **1.2.2. ¿Qué es clima organizacional?**

Según Idalberto Chiavenato: el clima organizacional se refiere a: al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

El efecto que el clima tiene sobre los trabajadores: “Cuando los trabajadores tienen una gran motivación, el clima motivacional permite

---

<sup>1</sup> Psicología industrial. (2015, 23 de noviembre). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: febrero 5, 2016. [en línea] <http://es.wikipedia.org/psicologiaindustrial>

establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc., por ende, todo esto se verá reflejado en la disposición de los colaboradores por ser más productivos y proactivos con los fines de la institución. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. Característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa”. (Chiavenato I.)

Diferentes autores de prestigio exponen que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.

La especial importancia de estos enfoques reside en el hecho de que, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Lo que puede interpretarse de manera más sencilla, como la opinión y el criterio que se forma el empleado del ambiente laboral donde lleva a cabo sus labores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. *“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos”*<sup>2</sup>

El trabajador como miembro de una organización se conduce con base a ideas que recibe en la empresa, puede ser que a su vez son influencias ya establecidas como principios, valores o la propia visión de la empresa o institución y depende también de las formas del equipo de trabajo. Esto se adopta mediante la integración o incorporación de los nuevos trabajadores. En síntesis, es la expresión personal de la experiencia que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en su desempeño dentro de la organización.

### **1.2.3 Terminología de clima organizacional**

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc.

*Para Chiavenato, (1992) “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que, el concepto de clima*

---

<sup>2</sup> Goncalves A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. 3ª. ed. Buenos Aires Argentina. McGraw Hill. Pág. 120-122.

*organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”<sup>3</sup>*

De lo anterior, se puede decir que el clima organizacional se caracteriza por ser un fenómeno altamente dinámico, que se ve influenciado por diferentes aspectos internos y externos, y los cuales a su vez influyen en la percepción y la conducta del empleado.

El ambiente laboral se puede ver influenciado por conductas y aptitudes adquiridos por parte de los colaboradores dentro de la empresa, además existen diversas culturas internas que se contraponen con las nuevas, las cuales son adquiridas de manera paulatina, y que no se modifican rápidamente.

*“Toda organización actúa en determinado ambiente, por lo que su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con este ambiente. La organización puede ser vista como un sistema global, cuyo objetivo debe ser conocido por sus dirigentes y las personas que laboren en ella. Dentro de una organización se pueden distinguir varios subsistemas que comparten el objetivo general de la organización y que, a su vez, tienen objetivos individuales definidos<sup>4</sup>.*

Es decir que un trabajador, dentro de la empresa, logra las metas establecidas dependiendo de cómo sea la relación con el resto del equipo de

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. Edición, México, D.F. McGraw Hill. Pág.176

<sup>4</sup> Ibidem



trabajo y directamente del compromiso y la identificación con la misión y visión de la empresa. A su vez los líderes asumen la responsabilidad de compenetrarse con diferentes patrones de conducta de los subordinados y de esta manera canalizar actitudes variantes por medio de un sistema de liderazgo positivo para el logro de las metas de los equipos de trabajo.

*”En una organización los elementos interactúan para un fin común, que generalmente es obtener una ganancia, aunque algunas veces existen otros objetivos inherentes a cada empresa u organización.”<sup>5</sup>*

Independientemente de cual sea la naturaleza de la empresa, ya sean estas de servicios o productos, se debe tener siempre en cuenta el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas de manera que exista siempre un fin común esto a través de logros de los objetivos institucionales mediante un clima organizacional idóneo.

#### **1.2.4 Factores que conforman el clima organizacional**

La importancia del concepto anterior está enfocada en que el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de las estructuras organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales; ya que la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad.

---

<sup>5</sup> Ibidem

Es por eso la importancia que tiene la cultura organizacional idónea dentro de la empresa, por tanto, se mencionan algunos componentes:

*“Los artefactos: son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización.*

*Los valores compartidos: son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.*

*Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.”<sup>6</sup>*

Estos tres componentes son factores imprescindibles en la cotidianidad de toda dinámica laboral, desde el momento en que un trabajador se incorpora obtiene contacto directo con los artefactos, luego inicia un proceso de adaptación a los valores compartidos dentro de la organización y posteriormente se identifica con la relación interpersonal dentro del grupo de trabajo.

Sin embargo, estos tres factores al ser imprescindibles no suelen ser los más relevantes en afectar la conducta de los grupos de trabajo. Por eso se hace necesario mencionar algunos componentes que son de relevancia en las actitudes y aptitudes que conciernen indiscutiblemente desde los puestos

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. Edición. México, D.F. McGraw Hill. Pag.176.

directivos los cuales tiene la responsabilidad de propiciar y dirigir todas las acciones necesarias que conlleven a la productividad y desarrollo adecuado del trabajo en equipo, para lograrlo, se mencionan a continuación algunos componentes.

#### **1.2.4.1 Liderazgo**

*“Según Giorgis el liderazgo es la acción o hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”<sup>7</sup>*

Es decir, que un líder debe poseer todas la cualidades y aptitudes que lo definan como tal, de manera que logre el cometido de girar instrucciones y supervisar acciones para el cumplimiento de las metas establecidas y el progreso del trabajo dentro de los equipos, a través de medios de comunicación altamente efectivos que refuercen el clima organizacional. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. *“La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable*
2. *La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras de distintos momentos y en distintos momentos y en diferentes situaciones*
3. *La capacidad de inspirar*

---

<sup>7</sup> De Orozco Nidia (2011). *Automatización de procesos administrativos*. Impreso por Italtprosa. Ciudad de Guatemala. Pág. 14.

4. *La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas*<sup>8</sup>

Lo que significa que líder es aquel que ejerce autocontrol, se identifica con las metas, comprende las conductas y aptitudes de las personas y asume la responsabilidad de los medios para influir en su equipo de trabajo y de esta forma lograr los objetivos y metas establecidas. Sin dejar a un lado el compromiso que conlleva el manejar el recurso humano como capital importante de cualquier organización en conjunto con el desarrollo de un buen clima organizacional.

Liderazgo y motivación están íntimamente ligados. Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan, como lo hacen. Los líderes no solo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir.

*“El liderazgo demanda información sobre lo que en realidad sucede en la organización. Los gerentes que nunca dejan su oficina y dependen de los canales de comunicación formales pueden recibir solo la información que colocan sus subordinados con una imagen favorable: para superar su aislamiento deben complementar los canales de comunicación formales con los informales”<sup>9</sup>.*

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold y Wehrich Heinz. (2007). *Administración I*. McGraw Hill Interamericana. México, D.F. Pág. 414

<sup>9</sup> Ibidem

Lo que requiere que el líder este informado de todo lo que acontece en virtud de la organización o empresa que lidera o dirige, la forma de comunicarse debe tener cierta flexibilidad o disposición de escuchar lo que dicen los subordinados, sin ser necesariamente una comunicación horizontal, sino vertical, de manera que mediante las fuentes de comunicación abiertas en todo momento puedan dar margen en determinado momento a una comunicación informal.

*“Robert J. House realizó una de los primeros estudios sobre las características carismáticas, y junto a otros autores indica que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad. A continuación, se mencionan algunos comportamientos de liderazgo.*

- 1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad*
- 2. La cuadrícula gerencial*
- 3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia”<sup>10</sup>*

Lo que significa que la capacidad de liderar no solamente es la que se aprende con las teorías y los entrenamientos, sino que, además todo líder debe poseer aptitudes innatas como el entusiasmo, carisma, energía, empatía hacia las personas, espíritu de servicio, etc. Sin estas características fundamentales, difícilmente un gerente podrá liderar con éxito.

---

<sup>10</sup> Ibidem

#### 1.2.4.2 Motivación

*“Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el efecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.”<sup>11</sup>*

Indiscutiblemente el factor motivación es la fuerza que impulsa a los seres humanos a actuar y a pensar de una u otra manera. Influye directamente la manera en que una persona se moviliza y se comporta, en el mismo sentido influye en el pensamiento y la actitud con la que se desenvuelve en su vida cotidiana.

*“El Instituto para la Calidad de Vida Diaria, en alianza con la Escuela de Negocios ESSEC, publico el libro Valorar a Las Personas Para Crear Valor, el cual indica que existen tres factores clave para la motivación.*

- 1. Vivir. Ante todo, el trabajo es un medio que permite que las personas satisfagan sus necesidades básicas por medio de su salario y que, además, puedan extender su satisfacción y bienestar para lo cual es de gran importancia que el lugar de trabajo permita la interacción en un entorno agradable.*
- 2. Crecer. Este factor está íntimamente relacionado tanto con la necesidad humana de sentirse competente como con la obtención de logros y desarrollo. Para lograrlo es necesario tener claros los objetivos a*

---

<sup>11</sup> ibidem

*perseguir, que los superiores reconozcan las capacidades y resultados de los empleados, y fomentar una cultura de comunicación y confianza recíprocas.*

- 3. Relacionarse. Todas las personas buscan vincularse en sus trabajos; por ello es importante procurar que los empleados se sientan parte de la visión de una empresa y que compartan los valores de esta.”<sup>12</sup>*

Los factores que influyen en la motivación humana para desempeñar un puesto de trabajo es mucho más complejo, de acuerdo con el instituto de calidad de la vida diaria y la escuela de negocios que expone tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, social, son ejes primordiales para que un colaborador se pueda conducir de una u otra manera hacia sus metas y propósitos personales, lo que subjetivamente conllevará el impulso a aportar acciones e ideas que beneficien a su equipo de trabajo.

*“Por otra parte, en el modelo expuesto por la escuela de las relaciones humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “el estatus social”; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines; y no en la obtención de capital para la adquisición de bienes materiales.”<sup>13</sup>*

Lo que quiere decir que, para algunos colaboradores, una apropiada remuneración económica no recompensa en su totalidad por el trabajo realizado con alto desempeño. De lo contrario, es la búsqueda del reconocimiento dentro

---

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

de la clase social en la cual se desenvuelve, incluso dentro del ámbito académico derivado de su interés por una imagen favorable ante la sociedad.

#### **1.2.4.3 La comunicación**

*“La comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos; lo que quiere decir que fluye de un individuo o grupo a otro, y después, vía la retroalimentación, vuelve a la persona original, formando un círculo cerrado. Implica un intercambio de información entre dos o más partes. Su función básica es compartir información, inclusive hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos o incluso, organizaciones. La comunicación también sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización y reforzarlas, la comunicación, como mecanismo vinculante de diversos subsistemas de la organización, es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones. Coadyuva a coordinar tareas, actividades dentro y fuera de las organizaciones”<sup>14</sup>,*

Es un factor elemental en todo tipo de relaciones, principalmente en las organizaciones, ya que funciona como eje central de conocimiento, de objetivos y fines y necesario para lograr un clima organizacional positivo. Lo cual requiere de la plena y abierta disposición de cada uno de las partes involucradas para dar a entender lo que se quiere comunicar. Es válido decir que todo grupo de trabajo logra resultados positivos o esperados cuando la comunicación es clara y precisa. Por otro lado, es evidente decir que la comunicación dentro de las estructuras organizaciones se basan en jerarquías y a métodos formales que

---

<sup>14</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª. ed. México D.F. Pearson. Pág.82.



limitan al entendimiento del mensaje dentro de la organización y suelen retardarla.

*“La comunicación es vital en todos los aspectos de la vida. Una organización no es la excepción. El personal en una organización está catalogado por niveles. Mientras más alto se encuentre en la pirámide de la organización, mayor es su jerarquía y responsabilidad. La comunicación muchas veces se establece entre empleados del mismo nivel (horizontal), o bien puede ser cruzada entre empleados de diversos niveles (vertical) o bien entre el jefe de un nivel y bien el subalterno en otro nivel (transversal). A estas formas de comunicación se le conoce como el sentido de la comunicación”.*<sup>15</sup>

En diferentes circunstancias la comunicación suele verse afectada por la rigidez del orden jerárquico, de métodos internos u organigramas establecidos que no permiten la fluidez y la rapidez con la que el mensaje debería informar lo que se quiere decir, lo cual repercute en el aplazamiento de información y del conocimiento de las eventualidades suscitadas, incluso puede llegar a ser un obstáculo en la toma de decisiones simples. La comunicación debe ser sencilla y fluir sencillamente en la toma de decisiones. Es valioso tomar en cuenta que, algunas veces, la mala comunicación es síntoma de problemas más profundos. Al buscar las causas de una mala comunicación, podemos encontrarnos con una planeación deficiente.

### **Fuentes de comunicación**

*“Existen diferentes métodos y canales de comunicación: algunos son verbales,*

---

<sup>15</sup> Giorgis De Orozco Nidia (2011). *Automatización de procesos administrativos*, Impreso por Italprosa. Ciudad de Guatemala. Pág. 83.

*otros son escritos y los hay que utilizan tecnología de la información. Van desde la comunicación en persona, hasta las reuniones en grupo y los diversos tipos de comunicación escrita. Cabe destacar las ventajas y desventajas de cada tipo de comunicación, entre ellas la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad.”<sup>16</sup>*

La comunicación suele darse con base a estructuras para respetar un orden jerárquico dentro de la organización, la cual suele funcionar si el proceso de transmisión de información se realiza en el tiempo preciso y necesario para hacer llegar el mensaje que motive la necesidad de informar y de establecer la flexibilidad o disponibilidad de los directivos o superiores con los subalternos.

*“Comunicación efectiva: la comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. Las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.*

- 1. Aclarar el propósito del mensaje: los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar.*
- 2. Utilizar una codificación inteligible: la comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje.*
- 3. Consultar los puntos de vista de los demás: la planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a*

---

<sup>16</sup> Koontz, Harold y Wehrich Heinz. (2007). *Administración I*. McGraw Hill Interamericana. México, D.F. Pág. 471.

*otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados.*

4. *Considerar las necesidades de los receptores: es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante.”<sup>17</sup>*

Es decir que independientemente del método de comunicación que se utiliza debe tomarse en cuenta la claridad, el propósito conciso del mensaje, sin dejar atrás el uso apropiado del vocabulario, la buena redacción y fundamentalmente tomar en cuenta las opiniones y los puntos de vista de las partes involucradas, eso hace de la comunicación una forma certera de lograr objetivos y metas en los plazos establecidos.

5. *“Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad: en la comunicación también el tono de voz, la elección el lenguaje y la congruencia entre que se dice y como se dice influye en la reacción del receptor del lenguaje.*
6. *Obtener realimentación: la comunicación solo completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron a menos que reviva realimentación.*
7. *Considerar las emociones y motivaciones de los receptores: la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales.*

---

<sup>17</sup> Ibidem

8. *Escuchar: la comunicación efectiva es la responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información. Uno de los puntos más importantes: las personas deben dejar de hablar para poder escuchar.*<sup>18</sup>

Considerar una comunicación estable y transparente dentro de un grupo de trabajo hace que los miembros del mismo se motiven a crear ambientes agradables y propicios para expresar sus opiniones, puntos de vista e inquietudes, además de fortalecer los canales de comunicación que conllevan a un buen consenso y una buena comprensión de lo que se quiere comunicar.

#### **1.2.4.4 Satisfacción laboral**

*“Para Robbins, es la actitud general del individuo hacia su puesto. Es una actitud, no una conducta. La idea que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores. La satisfacción en el ámbito laboral, tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remuneradores por sí mismos. Por tanto, aunque la satisfacción laboral representa una actitud y no una conducta, los investigadores del CO la consideran una variable dependiente importante.”<sup>19</sup>*

Esta postura puede definirse como el enlace entre la motivación del trabajador a realizar tareas y actividades que le permiten obtener los medios

---

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª. ed. México D.F.

para conseguir resultados de auto reconocimiento. También le permite obtener medios de crecimiento personal que proyecten al desarrollo de crecimiento profesional potencializando así sus posibilidades de identificación laboral.

*Además, Robbins, indica que “Toda organización incluye personas y es responsabilidad de la administración dirigir y coordinar a estas personas. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflictos entre sus miembros o solucionan su resistencia al cambio, realizan funciones de liderazgo.”<sup>20</sup>*

Se puede afirmar que la comunicación y el liderazgo se ven estrechamente ligados en la manera de delegar obligaciones y atribuciones y que los canales de comunicación deben ser efectivos con la única finalidad de integrar las ideas e instrucciones para realizar tareas, además de motivar a todos los miembros para mantener la comunicación constante dentro de las actividades inherentes, a medida en que el líder pueda comprender las necesidades de sus subalternos así será el nivel de integración e identificación del equipo de trabajo, el cual será motivado y por ende será un equipo productivo.

#### **1.2.4.5 Trabajo en equipo**

*“La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente - como administrador de personas debe saber cómo escoger a su equipo, cómo*

---

<sup>20</sup> Ibidem

*desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar, cómo motivar al equipo, como evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.”<sup>21</sup>*

El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas, integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades diversas de cada integrante, divide el trabajo de acuerdo con funciones específicas y lograr resultados plurales. De lo anterior se puede decir que trabajar en equipo es un proceso complejo, profundo y conlleva metas a corto, mediano y largo plazo, sin contar con todas las técnicas necesarias para su capacitación, actualización, realimentación y remuneración. Lo cual es fundamental debido a que se trabaja con personalidades distintas, fuentes de motivación diferentes, además de regirse a una estructura organizacional previamente establecida. Por lo tanto, dirigir y trabajar en equipo requiere fuertes habilidades y amplio conocimiento del recurso humano y de la administración.

### **Tipos de equipos de trabajo**

1. *“Los equipos funcionales cruzados, compuestos por personas procedente de distintas áreas de la organización. Casi siempre son designados.*
2. *Los equipos de proyectos, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. El grupo por lo general se desbandará una vez terminada la tarea.*

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. Edición, México, D.F. McGraw Hill. Pág. 232

3. *Los equipos auto dirigidos, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas independientes dentro de una unidad natural de trabajo.*
4. *Los equipos de fuerza de tarea, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.*
5. *Los equipos para mejorar los procesos son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a toda la organización”.<sup>22</sup>*

La naturaleza de la formación de los equipos de trabajo suele darse por diversos motivos, en su mayoría suelen formarse con base a una necesidad dentro de la organización para cubrir una tarea específica, pero es su buen funcionamiento y un alto nivel de organización, lo que denota su complejidad mediante componentes básicos como la comunicación y el liderazgo, para conllevar al éxito las metas específicas para las cuales fueron formados. Generalmente trabajan en base a fases de determinado proyecto y suelen y el aporte de los diferentes miembros suele específica y precisa según sean sus atribuciones.

Competencias necesarias de un equipo: “*Margerison y McCann plantean el equipo como un círculo que sugiere nueve factores de desempeño que deben estar presentes en todo equipo:*

1. *La asesoría es el factor que se refiere a brindar y recibir información.*

---

<sup>22</sup> Ibidem

2. *La innovación es el factor que se refiere a la creación y la experimentación de nuevas ideas. Si las personas no se actualizan en sus prácticas, la estructura de costos aumenta y perjudica la competitividad.*
3. *La promoción es el factor que se refiere a la identificación y la exploración de oportunidades.*
4. *El desarrollo es el factor que se refiere a la evaluación y la prueba de la posibilidad de aplicar nuevos enfoques.*
5. *La organización es el factor que se refiere al establecimiento y la implantación de las formas de trabajar.*
6. *La producción se refiere a la conclusión y la entrega de resultados. Su fuerza radica en ejecutar los planes y en alcanzar las metas y los resultados de forma ordenada y controlada.*
7. *La inspección es el control y la auditoria de los sistemas de trabajo.*
8. *El mantenimiento es el factor que se relaciona con salvaguardar las normas y los procesos.*
9. *La vinculación es el factor que se refiere a la coordinación y la integración del trabajo de los miembros del equipo.”<sup>23</sup>*

El trabajo en equipo requiere de una amplia lista de requerimientos indispensables no solo para el líder sino además para todos los involucrados. Las actividades propias dentro de un equipo de trabajo conllevan un patrón de paso continuos y constantes a seguir de manera sistemática y dinámica para obtener resultados y lograr con ello una productividad favorable. Es importante recalcar que no se consigue una productividad sino existe un buen clima organizacional, esto solo se logra cuando los equipos de trabajo consiguen las metas que deben alcanzar.

---

<sup>23</sup> Ibidem



La asignación de las tareas compete al líder, el compromiso por cumplirlas compete a todos los integrantes del equipo, sin embargo, para innovar y realimentar procedimientos o procesos se necesita que cada integrante desarrolle la habilidad de vincularse con todo su equipo de trabajo y apropiarse de las metas mediante la identificación no solo con la empresa, sino como miembro de su equipo de trabajo y de ello se deriva la satisfacción personal y laboral.

#### **1.2.4.6 Identificación**

*“La identificación o el “compromiso” surge de la antigua practica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por “agradecimiento” y “dependencia” y no por cohesión e identificación. En otras palabras, es el compromiso” que es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación”.*<sup>24</sup>

Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logre tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

---

<sup>24</sup> Alto nivel “6 hábitos de liderazgo para las juntas de trabajo”, Liderazgo y Satisfacción laboral. Artículo. 7 de octubre del 2011. Artículo consultado el 31 de enero del 2016 [en línea] [http://altonivel.com.mx/habitodsdeliderazgoparalas\\_juntas\\_de\\_trabajo.html](http://altonivel.com.mx/habitodsdeliderazgoparalas_juntas_de_trabajo.html)

Otras posturas refieren que son los sentimientos favorables o desfavorables que el empleado tiene sobre su trabajo, su institución y sus compañeros. Los trabajadores como seres sociales, que ven en su trabajo el ente que les permite la movilidad social y el medio por el cual obtienen la satisfacción para su necesidad de satisfacción, realización y pertenencia.

### **1.2.5 Clima y cultura organizacional**

*“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que se comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad de los servicios. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización.”<sup>25</sup>*

Es evidente que, las actitudes, aptitudes y el desempeño del personal se ven estrechamente ligados al cumplimiento de normas, costumbres incluso reglamentos establecidos en la organización. Además, de crear el ambiente laboral que rige el enfoque sobre el cual están basadas las metas, tanto a nivel personal como a nivel institucional. De lo anterior puede decirse que los dirigentes cumplen su función a medida que los subalterno perciben el ambiente

---

<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. Edición, México, D.F. McGraw Hill. Pág. 176.

generado por un buen líder que refuerce los factores de la cultura y clima organizacional.

La esencia de la cultura organizacional: Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización.

*“Para Goncalves, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.”*<sup>26</sup>

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de cualquier institución, entendiendo como cultura, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Es así como todos los miembros de las organizaciones se conducirán en una misma línea de pensamiento y de esta manera se identificarán con los valores, metodologías y misión, de manera que los

---

<sup>26</sup> Goncalves A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. 3ª. ed. Buenos Aires Arg. McGraw Hill. Pág.176

conduzca a logros comunes, por ende, los motivará a ser más productivos y proactivos a la solución de conflictos y de metas establecidas.

*“Para Chiavenato, el concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.”<sup>27</sup>*

Entre tanto es la expresión individual de los trabajadores y de los directivos con respecto a la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño dentro de la institución, por tanto, tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de cualquier institución. Es decir, la experiencia que adquieren los individuos de todos los niveles jerárquicos, para lograr una plena identificación y compromiso tomando como base la motivación intrínseca desde la cultura, desde la remuneración hasta la capacitación constante, sin dejar atrás como principio un programa propicio de inducción. El cual cumplirá la función de ser el primer paso relevante, para que los nuevos miembros de la organización se informen y de la misma manera empiecen a identificarse con los fines institucionales.

#### **1.2.5.1 Buen o mal clima organizacional**

Como en cualquier organización, puede darse el caso de que las acciones y las decisiones afecten de manera positiva o negativa el ambiente laboral o el clima

---

<sup>27</sup> Ibidem

organizacional, debido a la toma de acciones ejecutivas que no siempre son acertadas, por lo tanto, es importante tener en cuenta las posibles consecuencias de lo anteriormente expuesto:

Consecuencias Positivas: Podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, trabajo en equipo, alta productividad, etc.

Consecuencias Negativas: Podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, sindicalismo, etc.

El Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Por lo tanto, todas las decisiones tomadas a nivel de dirección deben regirse y estructurarse en base a los diversos elementos que lo influyen.

#### **1.2.5.2 Comportamiento organizacional**

*“El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones<sup>28</sup>”.*

Es claro que esta disciplina tiene como objetivo el establecer la relación persona- organización, lo cual tiene un alto grado de complejidad, debido a que

---

<sup>28</sup> Ibidem

son muchos los factores y conductas que conforman dicha relación, además de los factores implicados en la dinámica organizacional.

*“Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.”<sup>29</sup>*

Las teorías sobre administración determinan claramente los componentes fundamentales para lograr un CO exitoso, todo con la finalidad de lograr una organización que logre los objetivos para lo cual fue creada.

*“El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo este repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración”.*

Cada vez más hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que constituyen la materia del CO. Aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

---

<sup>29</sup> Ibidem

### 1.2.5.3 Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional

*“El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. Las aportaciones de la psicología han sido sobre el plano del análisis individual o microanálisis.”<sup>30</sup>*

A continuación, se mencionan:

- *“Psicología: Los psicólogos se interesan en estudiar y comprender el comportamiento de los individuos. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos y, principalmente, psicólogos industriales y organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán sumando el campo de conocimiento del Comportamiento Organizacional. Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizan un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores y diferentes procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.”<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional." (10 ed.). México: Pearson Educación. Pag. 144.

<sup>31</sup> Ibidem

En efecto, la psicología industrial cuenta con el respaldo de las otras ciencias que atañen a la persona y su desenvolvimiento en todo lo que abarca las actividades laborales, de manera que lo expone como la principal fuente de productividad y de creatividad para la realización personal. Otro elemento importante es, el desarrollo continuo de elementos de prevención y resolución de conflictos que fortalecerán las debilidades y obstáculos que no permitan explorar óptimamente todo el potencial que se puede aprovechar del capital humano.

- *“Sociología: Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente, los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos”.*<sup>32</sup>

Es decir que toda organización está conformada por individuos con diferentes pensamientos, actitudes y aptitudes. Incluso cada uno con diferentes metas y ambiciones a nivel personal, profesional y familiar lo que hace entonces, que los grupos dentro de las organizaciones canalicen de manera positiva y efectiva todas las diferencias que conllevan los trabajos de equipo, estructuras jerárquicas y más aún cuando dentro de estos grupos, nacen los líderes que en un futuro pronto aspiran a ocupar puestos de mando. Por lo que es importante

---

<sup>32</sup> *Ibíd*em



ver a la persona como un ser psicosocial en búsqueda de desarrollo y aprendizaje que le permita obtener los medios para una plena realización sin dejar de lado otros factores importantes como el conducirse exitosamente.

- *“Psicología Social: Es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio, como iniciarlo y como reducir los obstáculos a su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medio con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.”<sup>33</sup>*

Es un hecho que la psicología social expone fehacientemente, los factores que impulsan a los individuos a comportarse y pensar de una manera determinada en sus diferentes ámbitos y situaciones, principalmente en sus círculos sociales y laborales. Además de analizar las estructuras significativas de la convivencia y la comunicación, que permite también crear y administrar herramientas objetivas respaldadas científicamente para medir y evaluar características de personalidad, de destrezas y habilidades que permiten conocer más allá de lo observable. Es tanto el alcance de los estudios de la psicología social, que también permite intervenir en temas tan dinámicos como la capacitación, la motivación de personal y la intervención temprana de conflictos, entre otros.

---

<sup>33</sup> Ibidem

- *“Antropología: Es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos han ayudado a comprender la diferencia en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o de la aplicación de su metodología.”*<sup>34</sup>

En tanto se puede discernir que esta ciencia va a apoyar al comportamiento organizacional a seleccionar la personalidad a fin a los requerimientos organizacionales para poder encajar al personal idóneo que se acople con el entorno en el cual desarrollará sus actividades y al cual paulatinamente formará parte de este, teniendo en cuenta todos los aportes culturales que se adherirán al nuevo equipo de trabajo.

- *“Ciencia Política: Aunque muchas veces se pasan por alto las contribuciones de esta ciencia, son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales; además del impacto a nivel de sociedad, ya que*

---

<sup>34</sup> Ibidem

*como ente económico las empresas representan el sustento de las familias.”<sup>35</sup>*

Lo anterior expone claramente que son diferentes las motivaciones, las maneras de pensar, las fuentes de motivación y los intereses de todos los individuos, algunos buscan realización personal, a otros les interesa la escala social, otros buscan la superación económica a corto, mediano o largo plazo, por lo que se puede entender que van a existir individuos con metas diferentes de uno a otro. Lo que quiere decir que no todas las personas se ven motivadas por los mismos factores, existen quienes quieren elevarse jerárquicamente en tiempo record, mientras que otros pueden conformarse con su situación actual y acomodarse en ella a largo plazo; estas actitudes y motivaciones son difíciles de definir y modificar, debido a que cada ser humano está impulsado internamente por diferentes motivos, y por ende siempre se generan conflictos, o bien conllevará a resultados neutros.

### **1.2.6 La Productividad**

*“Robbins indica que, una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia. Las medidas más conocidas de la eficiencia de las organizaciones son el rendimiento sobre la inversión, las utilizadas por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de trabajo. Las organizaciones en el sector de los servicios tienen que considerar la atención a las necesidades y requisitos de los clientes cuando evalúan su eficacia.”<sup>36</sup>*

---

<sup>35</sup> *Ibíd*em

<sup>36</sup> *Ibid*em

Es la finalidad de todas las actividades que se realizan dentro de las organizaciones, es una acción medible y objeto de estudio. De ella depende la vida y la naturaleza de las empresas. Depende directamente de la eficacia y la eficiencia por lo tanto estos dos pilares son fundamentales en la toma de decisiones a nivel gerencial, lo cual conlleva altos niveles de liderazgo y decisiones administrativas objetivas y certeras.

*“Uno de los principales intereses de la Cultura Organizacional es la productividad, ya que, si los factores motivacionales están satisfechos a cabalidad, se reflejará en la conducta de los colaboradores de las empresas, por ejemplo: Si un empleado está más satisfecho con su remuneración económica, con el reconocimiento de sus logros obtenidos, con el ambiente laboral, etc., este será una persona más dinámica y productiva.”<sup>37</sup>*

Definitivamente, de las acciones y actividades del capital humano a lo largo de la línea, de la planificación, organización, ejecución y supervisión, dependerá los resultados establecidos en la misión y visión de la organización. Complementado a esto, existen en las empresas de servicios, factores posteriores como la realimentación basado en encuestas, y la supervisión mediante chequeos constantes programados. Es así como se puede medir la productividad en este tipo de empresas. De tal manera que la satisfacción, la identificación y liderazgo están vinculadas con las bases de planificación, organización y ejecución, que unidas logran el cometido de alcanzar la productividad en un nivel positivo y competitivo.

*“Hablar de productividad en la organización tiende a pensar que solo es la aceleración a los procesos lo cual no es cierto, para lograr que una organización*

---

<sup>37</sup> Ibidem

*sea competitiva se debe identificar otros géneros de productividad; a continuación, se mencionan estos géneros los cuales deben considerarse”<sup>38</sup>:*

- *“La productividad del conocimiento. Las empresas deben obtener los conocimientos en nuevas tecnologías, materias primas alternativas, procesos variables, propender por el desarrollo de habilidades y potenciar las competencias del talento humano de la organización”<sup>39</sup>.*

Es decir, al desarrollo de material intelectual, como planes de intervención, de previsión, de solución de conflictos, formas de innovación, entre otros. Aplicables a grupos y equipos de trabajo para el desarrollo de programas de ayuda sociales y en sentido de favorecer no solo a la empresa, sino a su capital humano, por tanto, es imprescindible que las nuevas alternativas que se presenten en base a la teoría del conocimiento sean tendencia a considerar en la planificación de cualquier proyecto.

- *“Productividad del proceso. El uso adecuado recursos físicos, tecnológicos, implementación de herramientas de gestión y talento humano hace posible llegar a tener altos estándares de calidad en el sistema de producción, agregar valor y en especial lograr un excelente servicio postventa logrando la satisfacción del cliente.”<sup>40</sup>*

En estos tres factores fundamentales, prevalece como el factor determinante el talento humano, dado que de este depende el uso adecuado de

---

<sup>38</sup> Quintero Beltran, Lewis Charles. 28 de marzo de 2013. La productividad empresarial: factor para la competitividad. artículo. Consultado el 18 de marzo 2016 [en línea]<http://es.slideshare.net/lewisbeltran/2-la-productividad-empresarial>.Pp.3

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Ibidem

los recursos físicos como las herramientas de gestión. Puesto que es el que posee toda la capacidad intelectual y la capacitación tecnológica, para que al unirlos saque el mayor provecho para crear condiciones y programas de valor en beneficio de la organización a la que se debe.

Todo lo anterior, conlleva a resultados óptimos y con altos niveles de productividad, que redundan en beneficios globales y estándares competitivos.

- *“Productividad en el marketing. Se hace necesario en un mundo globalizado que las empresas generen estrategias comerciales que les permitan llegar a nuevos mercados y adicional a esto fidelizar a los clientes logrando consolidar o aumentar su base de clientes”.*
- *Productividad en la innovación. Es definitivo que la innovación se percibe en algo nuevo y rentable en la organización sea un bien o un servicio.*

*“La productividad debe ser uno de los objetivos más importantes que persigue toda organización. El éxito de la misma depende de la combinación efectiva y eficiente que haga de sus recursos. Es decir, que, a mayor productividad, mayor será la estabilidad y mejores sus posibilidades de desarrollo”.*<sup>41</sup>

Definitivamente la existencia de toda empresa u organización dependerá directamente de los resultados logrados, de las metas alcanzadas y de las utilidades generadas. Además, puede decirse que también se catalogará como una empresa exitosa.

---

<sup>41</sup> Giorgis De Orozco Nidia (2011). *Automatización de procesos administrativos*, Impreso por Italprosa. Ciudad de Guatemala. Pág. 45.

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Enfoque y modelo de investigación

El modelo elegido para la investigación se enfocó en el modelo descriptivo debido a que en el planteamiento del problema se propuso proveer una descripción de los factores internos predominantes del clima organizacional de la institución objeto de estudio y así elaborar una propuesta de acción para mejorar el clima organizacional identificado.

#### 2.2 Técnicas

##### 2.2.1 Técnica de muestreo

La presente investigación se ejecutó en base a la opinión de una muestra aleatoria simple de 103 personas del personal de INFOM de la sede Central. El cálculo de la muestra fue según la siguiente formula:

Cálculo de la muestra

$n = ?$

$N =$  Universo (220)

$P =$  Proporción 0.5

$Q =$  No Proporción 0.5

$E =$  Error de Proporción 0.06

$Z =$  Nivel de Confianza 1.96

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{(N-1) (E)^2 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(220) (1.96) (0.5)(0.5)}{(220-1)(0.06)(1.96)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{211.29}{2.0335}$$

$$n = 103$$

Número de personas a encuestar: 103

### 2.2.2 Técnicas de recolección de datos

Se elaboró y aplicó una encuesta de opinión a la muestra de forma auto administrada. El espacio de aplicación fue en el puesto de trabajo de cada colaborador con un tiempo estimado de 35 minutos como mínimo. El objetivo de esta fue identificar el clima laboral en los trabajadores de INFOM.

Se presentó cada afirmación y se pidió a cada encuestado que externara su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico. Así, el sujeto obtuvo una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

A lo largo del trayecto de la recolección de datos se presentó la necesidad de aplicar una encuesta validada que permitiera obtener datos para poder corroborar y comparar los resultados obtenidos. Todo ello con la finalidad de darle mayor validez al estudio. Por lo anterior se tomó con fines de investigación la encuesta para conocer el clima laboral de la Facultad de Psicología de la



Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Esta se aplicó en la sede central ubicada en la ciudad capital a los 103 colaboradores seleccionados de INFOM y tuvo una duración de 35 minutos.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de datos**

La interpretación de los datos recopilados se realizó en base a estadística descriptiva. Se implementaron tablas de contenido que permiten registrar los datos numéricamente. En el presente estudio de tipo descriptivo se selecciona una serie de unidades de análisis y se mide cada una de ellas independientemente, luego se interrelacionan por medio de análisis cualitativo lo que permite generar un posicionamiento de la vinculación que ejercen.

Posterior a la tabulación manual respectiva de la encuesta para medir el clima laboral se sistematizó una gráfica de barra que permite presentar y describir la información recopilada respecto a la percepción de clima laboral en los colaboradores.

Por último, se ofrece un análisis general de los resultados obtenidos en la investigación, lo que permitió la elaboración de una triangulación de datos desde la escala de valoración y la encuesta para poder generar una propuesta que contribuyera a la mejora del clima laboral dentro de la dinámica organizacional de INFOM.

## **2.3 Instrumento de recolección de datos**

La investigación se ejecutó con base en la opinión de la muestra tomada del personal de INFOM de la sede central. La descripción de los factores que se estudiaron, se realizó por medio de la técnica de encuesta usando una escala de

ponderación Likert. Este método se ha utilizado desde principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. (ver anexo 1)

La encuesta se estructuró en dos partes, en la primera se solicitó la información general del encuestado. En la segunda se realizaron las preguntas correspondientes para evaluar la percepción del clima organizacional.

### **Dirección de las afirmaciones**

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección fue importante para la codificación de las alternativas de respuesta. Si la calificación era positiva significaba que esta variable se encontraba en un nivel favorable; y en cuanto los sujetos estuviesen más de acuerdo con la afirmación, su actitud era más positiva y sus niveles de satisfacción e identificación tendrán como consecuencia mayor productividad.

## Escala de Valoración

El primer instrumento para recopilar datos lo constituyó una boleta que contenía 42 preguntas, para evaluar los diferentes aspectos del clima organizacional y la productividad. Cada pregunta presentó 4 posibles respuestas. **SIEMPRE, CASI SIEMPRE, CASI NUNCA Y NUNCA.**

**CUADRO NO. 1 ESCALA DE VALORACIÓN**

<b>ELECCION</b>	<b>SIGNIFICADO DE LA RESPUESTA</b>
<b>SIEMPRE</b>	Significa un resultado positivo y a favor de la organización.
<b>CASI SIEMPRE</b>	Significa un resultado relativamente positivo que indica la posibilidad de fortalecer dichos aspectos, es decir una oportunidad de mejora que debe ejecutarse a corto plazo.
<b>CASI NUNCA</b>	Se considera un resultado negativo que requiere atención inmediata para evitar que se produzcan consecuencias graves.
<b>NUNCA</b>	Este resultado refleja una percepción negativa de la Institución, que requiere tomar acciones de sensibilización para lograr un cambio significativo en las actitudes de las personas.

## FICHA TÉCNICA

### Encuesta de clima laboral

- I. **Nombre:** Encuesta de clima laboral
- II. **Autor:** Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León
- III. **Procedencia:** México
- IV. **Administración:** Encuesta utilizada para medir el clima laboral en el Instituto de Fomento Municipal, con la finalidad determinar el nivel en que se encuentra los niveles de satisfacción y motivación del personal y como esto influye en la productividad.

- V. **Objetivo:** Conocer el clima organizacional entre los colaboradores permanentes de la organización.
- VI. **Descripción:** El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración organizacional, el grado de motivación e identificación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de los logros alcanzados.
- VII. **Prueba piloto:** La prueba piloto fue conformada por una muestra aleatoria de los trabajadores del INFOM, constituida por una muestra de 103 personas, de un universo de 260 trabajadores. Todos contratados bajo el renglón permanente.
- VIII. Estructura del instrumento**

**8.1 Orientaciones al examinador.** Los pasos a seguir son:

- Solicitud del consentimiento de los participantes y dar las instrucciones para completar los datos generales, reiterar que no le escriban su nombre.
- Sensibilización y concientización sobre la importancia de expresar su opinión.
- Entrega de materiales a los participantes.
- Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (presencial)
- Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

**8.2 Estructura del cuestionario:** la encuesta está conformada por 25 preguntas relacionadas al entorno laboral, tomando como unidades de

análisis las siguientes variables que conforman el tema. Las cuales fueron evaluadas de la siguiente manera:

### CUADRO No.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Variable a evaluar	Medida en las preguntas
Liderazgo: Determina la forma en que las acciones del jefe son percibidas por los empleados. Establece el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.	1 – 5
Motivación: Se refiere a la disposición de los empleados para ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas personales y organizacionales.	6 - 10
Comunicación: Se refiere a la forma en que se transfiere la información y el entendimiento que existe entre empleados y jefaturas. La comunicación ejerce cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, siendo estos: control, motivación, expresión emocional e información.	11 – 15
Espacio físico: Se refiere a las condiciones físicas y de mobiliario que permiten al trabajador desempeñar con comodidad y seguridad sus funciones.	16 – 20
Trabajo en equipo: Determina la disposición de la organización para crear las condiciones necesarias para que los trabajadores formen grupos de trabajo y se orienten al logro de los objetivos institucionales. El Trabajo en equipo va acompañado de una dosis satisfactoria de liderazgo positivo, el cual tiene como función velar por el cumplimiento de objetivos colectivos.	21 – 25

- IX. **Tipo de administración:** El cuestionario puede ser de aplicación individual y auto administrada.
- X. **Duración:** la duración de la aplicación del cuestionario es de 40 minutos en todo el proceso.
- XI. **Materiales:** Lápiz y hojas del cuestionario impreso.

**11.1 Orientaciones para la calificación:** cada ítem del cuestionario se mide en escala de calificación tipo Likert referida a la frecuencia de

respuesta: nunca, casi nunca, a veces, siempre. La tabulación se realiza por medio de un cuadro de vaciado que al final permita sumar las diferentes valoraciones a cada pregunta para compararlo con el resultado general y determinar el nivel alcanzado.

## 11.2 Claves de calificación

**CUADRO No.3**

<b>Resultado obtenido</b>	<b>Nivel alcanzado</b>
100 - 76	Óptimo
51 - 75	Aceptable
50 - 26	Regular
25 - 1	Deficiente

## 2.4 Operacionalización de objetivos

**CUADRO No.4 OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS**

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Medición</b>
Medir el nivel de resultados mediante la eficiencia y eficacia de los trabajadores de INFOM, de acuerdo a la productividad de las diferentes áreas de trabajo.	<b>Productividad</b> Eficiencia Eficacia	Se determina cuando se aprovecha al máximo los recursos materiales e intelectuales para obtener la mayor cantidad de productos y mejores servicios.	De 1 a 40.
Identificar la percepción del clima organizacional a través de canales de comunicación y del traslado de instrucciones y la frecuencia de participación.	<b>Comunicación</b> Traslado de Instrucciones Ambiente Frecuencia Participación Credibilidad	Se refiere a la forma en que se transfiere la información y el entendimiento que existe entre empleados y jefes.	2, 8, 14, 31, 40, 19, 25
Evaluar la capacidad de	<b>Liderazgo</b> Capacidad para	Determina la forma en que las acciones del jefe son percibidas	1, 7, 13, 18, 24,

liderazgo y capacidad de administración adecuadamente a la unidad para mantener la armonía mediante los procesos de motivación.	<p>administrar adecuadamente la Unidad</p> <p>Capacidad para mantener la armonía laboral</p> <p>Procurar el desarrollo humano del trabajador</p> <p>Liderazgo Participativo</p>	por los empleados. Establece el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.	39, 30, 35
Medir en los trabajadores el nivel de satisfacción y de aceptación en la realización del trabajo mediante competencias favorables o desfavorables.	<p><b>Satisfacción</b></p> <p>Estado interior de aceptación de la forma como realizar el trabajo haciendo uso de las competencias.</p>	Son los sentimientos favorables o desfavorables que el empleado tiene sobre su trabajo, su Institución y sus compañeros.	4, 10, 16, 21, 27, 33, 37, 41
Detectar la aprobación y efectividad en los trabajadores a través de la percepción favorable o desfavorable de la institución.	<p><b>Identificación</b></p> <p>Apropiación</p> <p>Afectividad</p>	Establece la forma en que el trabajador percibe la Institución, la imagen favorable o desfavorable que tenga en ella, determinando su apropiación o no.	6, 12, 23, 29, 38, 42
Determinar la disposición de los trabajadores en relación a las metas de unidad, los esfuerzos de trabajo y realimentación mediante la recompensa	<p><b>Motivación</b></p> <p>Percepción del trabajo</p> <p>Esfuerzos para conseguir objetivos</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Recompensa</p>	Se refiere a la disposición de los empleados para ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la Unidad.	3, 9, 15, 20, 26, 32, 36
Establecer factores que conllevan el trabajo en equipo, la responsabilidad social mediante herramientas de solución y	<p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p>Cooperación</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>Herramienta de</p>	Determina la disposición de la organización para crear las condiciones necesarias para que los trabajadores formen grupos de trabajo y se orienten al logro de los objetivos de la Unidad.	5, 17, 22, 28, 34

la disposición a resolución de conflictos y problemas.	solución de problemas		
Elaborar una propuesta de acción que promueva el clima organizacional positivo dentro del personal de INFOM	<b>Clima organizacional</b>	Se refiere a las estrategias que se proponen para el mejoramiento del clima organizacional	Guía o propuesta



## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la muestra**

##### **3.1.1. Características del lugar**

El Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, fue creado el 4 de febrero de 1957 por el decreto 1132 del Congreso de la República de Guatemala como una institución estatal, autónoma, descentralizada con personalidad jurídica y con patrimonio propio, con el fin de promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios.

Antecedentes y base legal: Es una Institución estatal, autónoma, descentralizada con personalidad jurídica y con patrimonio propio, creada con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de los municipios, dedicada a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, transformar la gestión pública de los gobiernos locales, en una actividad dinámica y efectiva, que coadyuve a la solución de los problemas y necesidades de las comunidades y destinada a apoyar a las municipalidades de la república en la promoción de su desarrollo, mediante la prestación de servicios directos y el otorgamiento de asistencia técnica y financiera de diversa índole.

Es responsable de atender el régimen municipal, coadyuvando a la plena autonomía local, al tiempo de satisfacer el propósito de su creación, cuyos principios

fundamentales se sustentan en las disposiciones que regulan el régimen municipal (Código Municipal y Ley Orgánica de Infom).

Fines de la Institución: Apoyar a los gobiernos locales en los aspectos siguientes:

- Proporcionar asistencia técnica, administrativa y financiera, a fin de promover y facilitar una participación activa de la sociedad civil en la gestión de su propio desarrollo.
- Capacitar a funcionarios y empleados municipales en las áreas administrativa, financiera, legal económica y en los campos del desarrollo municipal.
- Promover el progreso de los municipios, mediante la asistencia técnica y financiera a las municipalidades.
- Permitir la progresiva descentralización administrativa, en función de la problemática local.

### **3.1.2 Características de la muestra**

El INFOM trabaja con un promedio de 260 personas en su sede central. Ubicado en la zona 9 de la ciudad capital. Según los datos proporcionados sobre la población, se realizó con una muestra de 48 por ciento del género masculino y con 52 por ciento del género femenino. Entre los datos recopilados se pudo determinar que el 37 por ciento tiene una antigüedad de entre 5 a menos de 10 años, el 28 por ciento tiene de 1 a menos de 3 años, otro 20 por ciento contaba con más de 10 años de antigüedad, mientras que el 8 por ciento llevaba de 3 a menos de 5 años y el restante 7 por ciento a menos de un año de relación laboral.

Entre los niveles académicos encontrados se recopilaron los siguientes datos: El 33 por ciento de la muestra cuenta con nivel de estudios de licenciatura, el otro 28 por ciento cuenta con un nivel medio, el 25 por ciento eran estudiantes universitarios,

mientras el 8 por ciento contaban con primaria completa y el restante 6 por ciento el nivel básico completo.

Además de lo anterior se puede indicar que se tomó una muestra de edades de entre 19 a 55 años de edad, que consistió de 103 personas encuestadas, únicamente en la sede central de INFOM, entre su personal permanente, que consistió en el 66% del universo de esa población.

Entre las características económico laboral se determinó que el 36 por ciento de los encuestados pertenecían al área técnica, el 16 por ciento al área secretarial, un 11 por ciento pertenecían al área administrativa, un 9 por ciento laboraban en el área de mantenimiento y servicios general, otro 4 por ciento pertenecían al nivel profesional, un 5 por ciento tenían puesto en nivel de dirección y el restante 2 por ciento al área de subdirección.

### **3.2 Presentación y análisis de resultados**

Los resultados obtenidos por cada variable evaluada por medio de la boleta de encuesta, se interpretaron de acuerdo a los valores representados en los siguientes cuadros.

### CUADRO DE RESULTADOS No.5

VARIABLE COMUNICACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
¿Cree usted que la comunicación entre las autoridades superiores y el personal es buena?	16.09%	18.39%	35.63%	29.89%
¿Es frecuente la realización de reuniones de trabajo en su Unidad o Área?	30.46%	30.46%	29.31%	9.77%
¿Las reuniones de trabajo se llevan a cabo en base a una planificación establecida y con el conocimiento de todos los participantes?	28.74%	33.33%	17.82%	20.11%
¿Su jefe toma en cuenta su opinión, ideas y sugerencias?	42.53%	35.63%	16.09%	5.75%
¿Su jefe escucha sus problemas?	39.66%	32.18%	16.67%	11.49%
¿Al asignarle tareas, su jefe lo hace en forma clara y precisa?	59.77%	27.59%	10.34%	2.30%
¿En su Unidad o Área se transmiten los mensajes en forma cordial y respetuosa?	59.77%	31.61%	8.05%	0.57%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

Descripción: La tabla precedente evidencia la sistematización de los datos de la evaluación de la comunicación dentro del personal del Instituto de Fomento Municipal. En ella se exponen los resultados según las preguntas en la encuesta que miden específicamente este ámbito, la comunicación. Nótese que la tabla representa un porcentaje significativo en la primera interrogante, con un 35.63 por ciento para casi nunca y un 29.89 por ciento para la opción de respuesta nunca, resultados que contradicen las otras opiniones lo cual debe tomarse en cuenta y buscar las acciones ejecutivas que permitan fortalecer esa percepción en los colaboradores. Se podría deducir que en la dinámica relacional la comunicación que existe es única y explícitamente para el desarrollo de las actividades laborales, sin embargo, desde el ámbito organizacional se reconoce la importancia del proceso de comunicación, los seres humanos no pueden vivir aislados de esta y dentro de las organizaciones es fundamental para alcanzar los objetivos trazados desde la administración y la

satisfacción propia del colaborador dentro de su espacio laboral. Sin lugar a duda las prontas acciones y la búsqueda de una mejora en este aspecto fundamental beneficiará de una forma bidireccional.

### CUADRO DE RESULTADOS No.6

VARIABLE LIDERAZGO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
	¿Tiene confianza en las decisiones que toma su jefe?	54.02%	29.89%	12.64%
¿Cree que su jefe tiene claridad en la Visión y Misión del INFOM y de su Unidad?	54.02%	31.03%	13.22%	1.72%
¿Su jefe planifica y distribuye el trabajo adecuadamente?	40.80%	37.93%	16.09%	5.17%
¿La presión que ejerce su jefatura para que usted desarrolle su trabajo, le provoca ansiedad?	10.92%	18.97%	33.33%	36.78%
¿Su jefe toma acciones acertadas para solucionar conflictos que surgen en la Unidad?	40.23%	30.46%	24.14%	5.17%
¿Su jefe ha comentado con usted sus fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño laboral?	22.99%	27.59%	25.29%	24.14%
¿Su jefe lo estimula para que usted exprese sus opiniones e ideas?	22.99%	37.36%	26.44%	13.22%
¿Su jefe pone en práctica las ideas y sugerencias de los subalternos?	29.89%	40.23%	20.69%	9.20%
¿Su jefe lo prepara para ocupar un puesto superior en la Institución?	10.34%	13.22%	31.61%	44.83%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

**Descripción:** Los resultados en la tabla que antecede sobre liderazgo muestra claramente un liderazgo que puede ser positivo dentro del espacio laboral, eso significa que favorece positivamente a la institución, los trabajadores perciben que sus jefaturas tienen claros los objetivos institucionales y planifican adecuadamente todas las acciones ejecutivas, toma acciones acertadas para solucionar conflictos que pudieran surgir. Los colaboradores perciben que las jefaturas ponen en práctica

sus ideas y sugerencias, promueven sus fortalezas y contribuyen a mejorar sus debilidades para mejorar el desempeño laboral, esta es una buena estrategia administrativa porque permite generar en las personas un sentimiento identitario a la organización y en la medida que los colaboradores se asumen parte de las organizaciones mejor será el desempeño laboral que tanto buscan las instituciones. Se evidencia que los empleados ven a su líder como alguien con capacidades para dirigir al personal y a la institución en sí. Los líderes deben contar con una personalidad y estrategias que favorezcan el clima organizacional para lograr los niveles de productividad necesarios y la satisfacción laboral, porque el espacio laboral no debe ser un mundo sacrificado y limitado en desarrollo humano. Por otra parte, las opciones de respuesta casi nunca que evidencian provocarles ansiedad a los colaboradores deben ser abordadas por la calidad de vida laboral que debe ofrecer la institución, hay que evaluar que no siempre se satisface al ser humano, pero eso no significa que no se aborden las problemáticas cuando son detectadas. Un mito que debe romperse dentro de las instituciones y que tanto mal les hace es que muchas veces se capacitan y se preparan a las personas y posteriormente se van a otras empresas, en tanto más preparación tengan los colaboradores y más satisfacción exista dentro del área laboral mejor será el rendimiento.

### CUADRO DE RESULTADOS No.7

VARIABLE SATISFACCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
	¿El trabajo que le es asignado le permite demostrar sus capacidades?	63.79%	28.74%	7.47%
¿En ciertas ocasiones se le permite planificar su propio trabajo?	36.78%	44.25%	13.22%	5.75%
¿Recibe de su jefe reconocimiento por su buen trabajo?	25.29%	25.29%	30.46%	18.97%
¿Participa con su jefe y compañeros en la definición de los objetivos de la Unidad?	36.21%	31.61%	17.24%	14.94%
¿Se le ha permitido rediseñar la forma de hacer algunas actividades de su trabajo?	29.89%	39.08%	19.54%	11.49%
¿Se le ha permitido hacer trabajos de un puesto superior para que lo conozca?	13.22%	16.09%	27.01%	43.68%
¿El ambiente a su alrededor (limpieza, iluminación, ventilación, ruido, intemperie, etc.) le permite desarrollar sus actividades adecuadamente?	39.08%	47.13%	8.05%	5.75%
¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?	32.18%	37.93%	22.41%	7.47%
¿Las relaciones entre sus compañeros de trabajo, son armoniosas?	46.55%	44.83%	6.32%	2.30%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

**Descripción:** Los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción laboral evidencian que existe una satisfacción aceptable lo cual es positivo para la institución. Los trabajadores consideran que el trabajo asignado les permite demostrar sus capacidades y que la relación laboral entre sus compañeros de trabajo es armoniosa y propicia para desempeñarse con entusiasmo. Además, perciben que se les permite planificar en base a sus propio ritmo y metas organizacionales, esto significa que existe una confianza en las actividades que se les asignan a los colaboradores dentro de su puesto de trabajo, sin embargo, no se les permite realizar actividades para conocer la dinámica de puestos superiores y

poder aspirar a un ascenso dentro de la institución. La planificación de carreras y puesto es muy importante dentro de las decisiones gerenciales y para los colaboradores porque permiten generar estabilidad emocional y laboral, de la misma manera contribuye a la motivación de una profesionalización más sólida y una capacitación constante lo cual fomenta la competitividad no sólo del colaborador, sino a nivel institucional. La unidad de análisis de satisfacción evidencia que el ambiente laboral es importante: la limpieza, iluminación, mobiliario, ventilación adecuada les permite desarrollar sus actividades cómodamente.

Muchas veces las organizaciones consideran que la satisfacción laboral depende de la remuneración económica en los colaboradores y olvidan que antes de contratar a un empleado esta una persona en búsqueda de realización personal, emocional y desarrollo social, además de la necesidad económica, por lo que intimidan con amenazas del cuidado del trabajo aceptando de una u otra forma esa realidad los colaboradores por la necesidad laboral que se vive actualmente.

Tomando en cuenta que el espacio laboral es el lugar donde se permanece la tercera parte del día, la mitad de la vida, este debería ser un lugar donde la dignidad y el aprecio por el capital humano sea una constante. Es importante no olvidar que las organizaciones existen por los colaboradores y viceversa, la satisfacción es fundamental a lo largo de toda la vida.



### CUADRO DE RESULTADOS No.8

VARIABLE IDENTIFICACION	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
¿Se siente orgulloso de trabajar en INFOM?	83.91%	15.52%	0.57%	0.00%
¿Le gustaría que su hijo (a) trabajará para INFOM?	50.00%	19.54%	14.94%	15.52%
¿Si le ofrecieran un trabajo en otra empresa, con el mismo salario, ¿Lo aceptaría?	13.79%	17.82%	22.41%	45.98%
¿Cree que la imagen pública del Instituto es buena?	27.59%	47.70%	20.69%	4.02%
¿Se encuentran algunos de sus mejores amigos aquí en INFOM?	26.44%	23.56%	19.54%	30.46%
¿Cree que el tratamiento que se da al personal por parte de los jefes es igual para todos?	29.31%	27.01%	20.69%	22.99%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

**Descripción:** Los resultados evidenciados en la categoría identificación son positivos para la organización. Dentro de los cuestionamientos que se les hizo a los trabajadores para saber si se sentían orgullosos de trabajar en INFOM el 83.91 por ciento de personas respondieron a la opción de respuesta “siempre”, eso significa que un alto porcentaje se siente identificado con la institución y con las labores que realiza dentro de ella. Eso refleja un sentimiento de afectividad y apropiación al espacio laboral lo que conlleva a niveles óptimos de identificación y motivación por sentirse parte de la organización para la cual desarrolla su potencial intelectual y laboral, sin lugar a duda esta es una condición que depende de varios factores, entre ellos se pueden mencionar, el término de contratación, las relaciones interpersonales, el clima laboral el salario, el trabajo en equipo, etc.

Los empleados identificados con su institución asumen compromiso en las actividades que realizan y con la imagen que proyectan como trabajadores de la institución. No hay que olvidar que los colaboradores son el reflejo de su espacio laboral y sobre todo en instituciones públicas esta imagen no es la más apropiada.

### CUADRO DE RESULTADOS No.9

VARIABLE MOTIVACION	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?	39.08%	32.76%	12.64%	15.52 %
¿Cree que la Institución le puede brindar la oportunidad de desarrollo y crecimiento a largo plazo?	31.03%	32.18%	26.44%	10.34 %
¿Considera que en la Institución puede ampliar su círculo de amigos?	36.21%	41.38%	17.24%	5.17%
¿Cree que su salario es adecuado en relación a las tareas que realiza?	20.69%	30.46%	29.89%	18.97 %
¿En su Unidad, los buenos trabajadores han sido promovidos a un puesto superior?	6.32%	10.34%	32.76%	50.57 %
¿Cree que el INFOM se interesa por la salud y seguridad del personal?	22.99%	37.36%	26.44%	13.22 %
¿Siente que su trabajo es útil y que aporta beneficios para usted y la Institución?	85.63%	14.37%	0.00%	0.00%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

**Descripción:** Los resultados en la tabla respecto a motivación indican que un alto porcentaje se siente seguro en su puesto de trabajo, este es un indicio de estabilidad laboral, pero no están satisfecho con el salario y existe una desmotivación por falta de planificación gerencial debido a la ausencia de promoción de carrera a mejores puestos. El sentimiento de ser útil y productivo en la institución y a nivel personal genera satisfacción y motivación por las actividades que se realizan, se vuelve a afirmar que en tanto exista un sentido de identidad a la organización mejores serán los resultados. Por otra parte, los resultados evidencian que la ausencia de una planificación de promoción de puestos puede contribuir a la desmotivación al momento de buscar oportunidades profesionales dentro de la misma organización, y de no encontrar ese espacio, porque las políticas organizacionales no están

diseñadas para poner en práctica esa oportunidad de desarrollo laboral dentro de la misma institución la desmotivación se apropia de los colaboradores; por lo tanto, si la empresa no permite o desarrolla los mecanismos administrativos para promover ascensos laborales los colaboradores deben emigrar a otras instituciones que si les permitan aspirar a un mejor desarrollo labora, económico y profesional. Esta es una problemática en la cual no han caído en cuenta las organizaciones, porque cuando se pierde un talento humano las empresas incurren en un gasto de contratación y de inducción que pudo evitarse si se mejoraran las condiciones de trabajo para que no se retirara el colaborador que ya está identificado con la cultura de la organización.

#### CUADRO DE RESULTADOS No.10

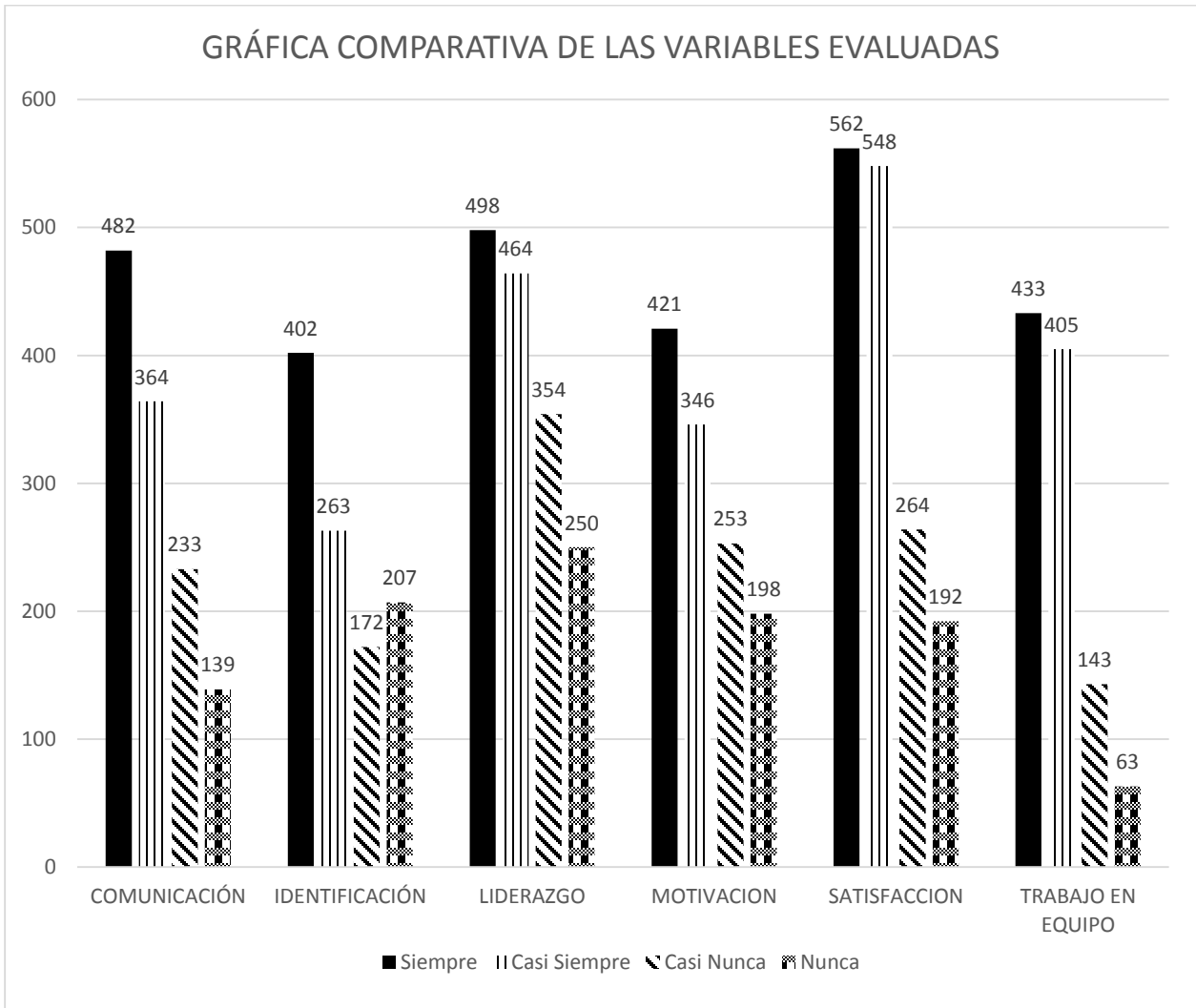
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
¿En su Unidad, el personal coordina esfuerzos para garantizar que el trabajo se termine oportunamente?	54.60%	37.36%	6.32%	1.72%
¿Cuándo se asigna un trabajo al grupo, ¿todos cumplen con las fechas de entrega?	36.21%	49.43%	11.49%	2.87%
¿Participa en reuniones de trabajo aportando ideas y sugerencias?	33.91%	34.48%	17.24%	14.37%
¿En ocasiones, sacrifica objetivos individuales por los objetivos del grupo?	32.76%	45.40%	16.09%	5.75%
¿Ha participado en actividades que persiguen el mejoramiento de su Unidad?	38.51%	31.61%	20.11%	9.77%
¿Recibe apoyo de sus compañeros de trabajo?	52.87%	34.48%	10.92%	1.72%

Fuente: Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

**Descripción:** Tomando en cuenta que el trabajo en equipo es fundamental a nivel organizacional para alcanzar las metas es propio decir que son diversos los factores que propician e influyen en la dinámica del trabajo en equipo, estos pueden ser: la capacidad para la realización de las tareas en el puesto de trabajo, la calidad de liderazgo, la comunicación efectiva, habilidades para sostener buenas relaciones interpersonales y un compromiso con la institución, así como la afinidad y el interés por las actividades a realizar, entre otros. La dinámica de grupos de trabajo se ve altamente influenciado por la personalidad de cada uno de los miembros del equipo, sumado a esto la capacidad de resolución de conflictos. El cuadro de resultados número 8 evidencia un resultado positivo para la organización desde la unidad de análisis de trabajo en equipo, los colaboradores reflejan satisfacción con la asignación de tareas y con el equipo de trabajo, esto es fundamental para alcanzar las metas y desarrollar un sentimiento de identidad a la organización porque los colaboradores no se sienten explotados laboralmente.

**Resultados generales por variable evaluada:** Para sintetizar de manera general toda la información recabada y expuesta anteriormente en los cuadros de resultados, se realizó la siguiente gráfica de barra, con la finalidad de poder observar de manera resumida y sencilla todo lo expuesto anteriormente en el informe. En la siguiente gráfica de barra se puede observar y comparar el nivel de satisfacción obtenido por cada una de las unidades de análisis.

Gráfica No.1



**Fuente:** Encuesta de opinión sobre clima organizacional a 103 personas, trabajadores permanentes de INFOM central, 2005.

En la gráfica que antecede se pretende exponer de forma sintetizada los resultados obtenidos por cada unidad de análisis. Siendo las mejor calificadas por los encuestados, la satisfacción laboral y el liderazgo; lo cual es un indicador significativo y a favor para los esfuerzos realizados por los dirigentes, ya que puede inducirse que logran el cometido de crear en el personal el sentido de pertenencia hacia la institución, lo cual es motivante y logran crear una atmosfera laboral que

propicie que el personal se esfuerce en todas las labores que realiza, lo cual viene a influir positivamente en el logro de las metas a nivel personal e institucional. Además, puede deberse a que los colaboradores ven en sus líderes la capacidad de escucharlos y tomar en cuenta sus ideas y sugerencias, lo cual fomenta que la confianza y el aprecio por el esfuerzo que realizan las personas sea valorado, porque el trabajo significa más que una remuneración económica, sino que dignifica a las personas y les crea en su psique el sentido de valoración y pertenencia. Las actividades laborales representan para las personas, la fuente de realización personal, académica y profesional, por lo que, si un trabajador percibe que todos sus esfuerzos son valorados en su desempeño laboral, la sociedad se beneficia con el progreso y la superación en determinados casos.

Los siguientes puntajes en nivel positivo lo conforman la comunicación y el trabajo, factores clave en el desarrollo de toda actividad en las instituciones y eje principal para el logro de cualquier actividad en una institución de naturaleza estatal, puesto que generalmente los fines institucionales son conllevados a servir a la población en busca de desarrollo social, lo cual no puede ser servicios que dependen de individuos sino de unidades de servicio conformados por grupos de trabajo, por lo que se refleja ahí la importancia de que acciones como la comunicación fluida y eficaz vaya aunado de decisiones certeras planteadas dentro de las estrategias de los equipos de trabajo. Si existe claridad y precisión en los mensajes que desean comunicar el resultado será buenos niveles de productividad y beneficio social.

La unidad de análisis motivación e identificación obtuvieron los puntajes más bajos, sin caer en el rango negativo. Esto significa que si existen los elementos que generan ciertas pautas para motivar a los trabajadores para que realicen sus actividades y que se sientan comprometidos con el puesto que desempeña. Sin embargo, es en este punto donde es importante enfatizar que es imperativo crear,

planificar y ejecutar acciones de intervención, para buscar la mejora de la situación actual del clima organizacional y con esto mejorar la productividad. Con la finalidad de reforzar aquellos componentes que no son del todo satisfactorios ni propicios para generar que la atmosfera laboral sea óptima para que el capital humano encuentre en la organización el ente que le permita desarrollarse a pleno en el sentido laboral, profesional y a nivel personal. A la vez, las actitudes derivadas de la realización personal del recurso humano conllevaran sus esfuerzos laborales e intelectuales hacia el camino por lograr que la institución alcance el éxito establecido dentro sus objetivos institucionales.

### **3.3. Análisis general**

La presente investigación titulada "El clima organizacional y la productividad en una institución pública" fue realizada dentro de las instalaciones del instituto de Fomento Municipal. Los resultados de acuerdo a los instrumentos utilizados evidencian que existen varios componentes que influyen directa e indirectamente en la atmosfera laboral y que esta es percibida por el recurso humano desde un grado de complejidad relativamente sana, por lo que no es una tarea fácil pretender describirla o determinarla. Incluso es muy osado pretender diagnosticar con un instrumento de encuesta la situación actual de cualquier clima laboral en cualquier tipo de organización, porque la naturaleza de los climas laborales radica precisamente en las personas, las cuales están sujetas a la conducta y a reacción de otras personas que son los que generan otro afluente de influencias a la atmosfera ya existente. Es decir, la dinámica es constante, tal y como lo es la conducta y el pensamiento humano.

Algunas instituciones públicas y privadas le restan importancia al clima organizacional dentro de sus espacios laborales, sin embargo, es fundamental se reconozca y se asuma desde las distintas direcciones la importancia del mismo. Cuando se cuenta con un buen clima organizacional la productividad es elevada

porque el o los colaboradores se encuentran más animados y existe más identificación con el puesto de trabajo, caso contrario cuando el colaborador no encuentra gusto por lo que diariamente realiza. Pero el clima laboral no es algo que se puede palpar o que se pueda medir, es un sentirse bien dentro de un espacio y eso únicamente lo generan las mismas personas del entorno y el espacio adecuado.

A nivel administrativo y gerencial es más factible diseñar estructuras organizacionales, crear organigramas, redactar visiones y misiones, establecer metas, incluso crear puestos y ocuparlos todos con el personal "idóneo" para realizar las actividades que llevaran a cumplir todas las metas de la organización; sin embargo, el elemento más importante como es el recurso humano será el único que permitirá realizar todas y cada una de las tareas que harán que cualquier institución exista. Basado en lo anterior, se reitera una vez más que la importancia de trabajar con personas debe ser sobre la base humana de esta, no sobre el aspecto condicional operante, el cual considera que el trabajador puede realizar una u otra tarea y este ser simplemente remunerado a cambio de las tareas que realiza; lo cual es un grave error en la administración de personal. Esto significa que se debe humanizar y no maquinizar el trabajo de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Es importante romper con mitos organizacionales que sostiene que el clima laboral es algo que las misma personas deben mantener, aunque en cierta medida es verdad lo que si no es cierto es que solo ellos sean los responsables, la empresa también tiene un alto grado de responsabilidad porque mientras no cumplan con los espacios laborales y sus herramientas específicas, así como una carga laboral adecuada para cada puesto el colaborador no encontrará ese clic dentro de su espacio laboral, todo eso influye significativamente dentro de la dinámica relacional y por ende se genera un clima laboral positivo o negativo.



En el presente estudio aunque no se determinó una problemática significativa dentro del personal de INFOM es importante recordar que debe ser tarea de los directivos indagar sobre los beneficios de realizar un estudio de clima organizacional y qué se podría generar a raíz de un estudio de este tipo; la respuesta más simple puede llegar si se tiene el conocimiento que la medición del clima laboral es una herramienta en la gestión del talento humano que proveerá de la información acerca de las debilidades y fortalezas de la organización, con el objetivo principal de mejorar el clima actual. Toda la información que se logre recopilar en un estudio del clima organizacional debe aprovechar al máximo todas aquellas pautas que indican que cosas necesitan los trabajadores para realizar mejor su trabajo, además aquellas cosas que los hacen sentirse más felices en sus puestos, y por supuesto cuales son aquellas características y actitudes que ven en sus líderes, y que los hacen sentirse plenamente comprometidos con las metas y los fines institucionales.

Afortunadamente el análisis del clima organizacional no proyectó un alto porcentaje negativo, sin embargo, eso no significa que no deba hacerse un plan detallado y cuidadoso con estrategias dirigidas a intervenir en todo aquello que aspectos que indican señales de no estar bien. Esas estrategias deben buscar solución a esos puntos débiles y así fortalecerlos mediante un plan adecuado que tome en cuenta la gestión del recurso humano y las posibilidades de la institución en cuanto a recursos financieros, materiales y disponibilidad de tiempo. Por lo tanto, el presente informe incluye una herramienta útil orientada al fortalecimiento del clima organizacional dentro de cualquier empresa. La misma está orientada para mejorar la dinámica relacional dentro de la organización, específicamente dentro de INFOM, ya que se realizó desde las necesidades de los mismos colaboradores de esta institución y así establecer un mejor ambiente laboral.

Regularmente los planes de intervención deben diseñarse en base a la realidad y la disposición de la gerencia para intervenir en el mejoramiento del clima

laboral y no únicamente para llenar una agenda con actividades y recursos, y al final no ejecutarlo por falta de tiempo, por lo que una de las responsabilidades al diseñar la herramienta que se presenta incluye y toma en cuenta los horarios tanto de trabajadores y de los funcionarios para que este no sea un obstáculo más y coincida con el tiempo libre que los trabajadores utilizan para sus actividades personales. Es tarea de las coordinaciones de recursos humanos agendar todas aquellas actividades inherentes al desarrollo organizacional y las de la presente herramienta. Es importante que toda organización siempre tenga programado un plan que incluya fortalecer de manera directa la productividad, la cultura y el clima organizacional.

Se recomienda realizar un análisis del liderazgo e identificación dentro de la organización ya que fueron las variables que menos equitativas puntuaron dentro de la presente investigación. Uno de los factores que puede estar siendo positivo ante estos indicadores es la motivación que tengan los colaboradores y el apoyo o trabajo en equipo que se pueda realizar dentro de la empresa.

Es importante no olvidar que para que se alcancen los objetivos y la productividad dentro de una empresa se debe realizar un trabajo integral dentro de la organización que refuerce la dinámica relacional, el trabajo en equipo, el sentido de identidad con la empresa, la motivación y por supuesto que se distribuya la carga laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- La encuesta que permitió la medición del clima organizacional en el INFOM dio como resultado un nivel positivo, lo que indica que se encuentran las condiciones necesarias para que el personal realice sus actividades con alto desempeño y productividad.
- Los resultados prevaecientes indicaron que las variables satisfacción laboral y liderazgo son producto del liderazgo positivo que se ejercen en los componentes evaluados del clima organizacional.
- Los resultados correspondientes a las variables identificación y motivación fueron los más bajos, sin embargo, no es un rango del todo negativo que indique la inexistencia de estas.
- Las variables motivación y trabajo en equipo puntuaron satisfactoriamente según la escala de valoración indicando así que las condiciones laborales son propicias para alcanzar los objetivos institucionales y una identificación del personal a la institución.
- Entre una las prioridades de la institución está el alcance de metas, por lo tanto, un clima laboral apropiado, así como niveles de satisfacción laboral y las herramientas de trabajo adecuadas son fundamentales para alcanzarlas.
- El clima organizacional depende de la personalidad de los integrantes de la organización, entre otros factores, por lo tanto, el proceso de selección de

personal es fundamental para integrar un equipo de trabajo con actitudes y aptitudes idóneas

#### **4.2 Recomendaciones**

- Implementar actividades tales como la inducción, capacitación, recreación, que contribuyan a mejorar la motivación en los colaboradores con el objetivo de generar un bienestar laboral y el fomento de la salud mental en el puesto de trabajo.
- Fomentar una comunicación asertiva, una participación propositiva y la identificación organizacional a través de la motivación.
- Reforzar las relaciones interpersonales para cultivar el clima laboral existente y si es posible mejorarlo por medio de la “Propuesta de intervención para el mejoramiento del clima organizacional en el INFOM” elaborada en la presente investigación.
- Realizar y actualizar estudios sobre clima laboral dentro de la organización para tener información precisa y objetiva que permita identificar problemas que puedan incidir de forma negativa en la salud mental de los colaboradores y en el logro de objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Koontz, Harold. a Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México D.F. Págs. 651

Chiavenato, Idalberto (2003). Administración de recursos humanos. 5ª. ed. Los Ángeles, CA. McGraw Hill. Págs. 669

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano. 3ª. Edición, México, D.F. McGraw Hill. Págs. 586

De Orozco Nidia (2011). Automatización de procesos administrativos, Impreso por Italprosa. Ciudad de Guatemala. Págs. 244.

Piloña, Gabriel A. (2015). Guía Práctica sobre Métodos y técnicas de investigación Documental y de Campo. GP editores, Ciudad de Guatemala. Págs. 337.

Koontz, Harold y Wehrich Heinz. (2007). Administración I.McGraw Hill Interamericana. México, D.F. Págs. 465

Goncalves A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. 3ª. ed. Buenos Aires Arg. McGraw Hill. Págs. 208

Hernández, R., Fernández C., y Lucio P.B. (2001). Metodología de la investigación. México. McGraw Hill 3ª. Edición. Págs.503

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª. ed. México D.F. Pearson. Págs. 704

Memoria de labores del Infom año 2005. Unidad de comunicación y divulgación y gerencia general. Ciudad de Guatemala. Págs. 65.

Memoria de labores del Infom año 2006. Unidad de comunicación y divulgación y gerencia general. Ciudad de Guatemala. Págs. 70.

## **E grafía**

Quintero Beltran, Lewis Charles. 28 de marzo de 2013. La productividad empresarial: factor para la competitividad. Artículo consultado el 18 de marzo 2016 [en línea]<http://es.slideshare.net/lewisbeltran/2-la-productividad-empresarial.Pp.3>

Alto nivel “6 hábitos de liderazgo para las juntas de trabajo”, Liderazgo y Satisfacción laboral. 7 de octubre del 2011. [en línea] Artículo consultado el 31 de enero del 2016 [http://altonivel.com.mx/habitodsdeliderazgoparalas\\_juntas\\_de\\_trabajo.html](http://altonivel.com.mx/habitodsdeliderazgoparalas_juntas_de_trabajo.html)

Psicología industrial.15 de diciembre 2015. *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Artículo consultado el 5 de marzo, 2016. [en línea] <http://es.wikipedia.org/psicologiaindustrial>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENCUESTA DE OPINIÓN  
SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN TRABAJADORES PERMANENTES DE INFOM CENTRAL**

Estimado trabajador:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores de este Instituto con relación al ambiente laboral y otros aspectos inherentes al clima organizacional. La información que usted nos proporcione nos ayudará a concluir un estudio que contribuirá a mejorar los programas de trabajo tendientes a fortalecer el ambiente laboral. Responda con la mayor sinceridad posible cada una de las preguntas. **POR FAVOR, NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE.**

DATOS GENERALES	
<p>1. AREA / UNIDAD ADMINISTRATIVA A QUE PERTENECE:</p> <p>_____</p>	<p>2. SUBRAYE EL TIEMPO DE LABORAR EN EL INFOM</p> <p>Menos de 1 año De 1 a menos de 3 años De 3 a menos de 5 años De 5 a menos de 10 años Más de 10 años</p>
<p>3. SUBRAYE EL GRUPO LABORAL AL QUE PERTENECE</p> <p>Dirección Subdirección Supervisión Profesional Área Técnica Área Administrativa Área Secretarial Mantenimiento y Servicio</p>	<p>4. SUBRAYE EL NIVEL ACADEMICO QUE POSEE ACTUALMENTE</p> <p>Primaria completa Básico completo Graduado nivel medio Estudiante universitario Graduado universitario</p>



**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) el espacio que más se ajuste a su opinión. Debe responder todas las preguntas. NO ESCRIBA SU NOMBRE. Gracias.

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	¿Tiene confianza en las decisiones que toma su jefe?				
2	¿Al asignarle tareas, su jefe lo hace en forma clara y precisa?				
3	¿Siente que su trabajo es útil y que aporta beneficios para usted y la Institución?				
4	¿El trabajo que le es asignado le permite demostrar sus capacidades?				
5	¿En su Unidad, el personal coordina esfuerzos para garantizar que el trabajo se termine oportunamente?				
6	¿Se siente orgulloso de trabajar en INFOM?				
7	¿Cree que su jefe tiene claridad en la Visión y Misión del INFOM y de su Unidad?				
8	¿En su Unidad o Área se transmiten los mensajes en forma cordial y respetuosa?				
9	¿Cree que su salario es adecuado en relación a las tareas que realiza?				
10	¿En ciertas ocasiones se le permite planificar su propio trabajo?				
11	¿Recibe apoyo de sus compañeros de trabajo?				
12	¿Le gustaría que su hijo (a) trabajará para INFOM?				
13	¿Su jefe planifica y distribuye el trabajo adecuadamente?				
14	¿Es frecuente la realización de reuniones de trabajo en su Unidad o Área?				
15	¿En su Unidad, los buenos trabajadores han sido promovidos a un puesto superior?				
16	¿Recibe de su jefe reconocimiento por su buen trabajo?				
17	¿En ocasiones, sacrifica objetivos individuales por los objetivos del grupo?				
18	¿Su jefe toma acciones acertadas para solucionar conflictos que surgen en la Unidad?				
19	¿Su jefe toma en cuenta su opinión, ideas y sugerencias?				
20	¿Cree que la institución se interesa por la salud y seguridad del personal?				
21	¿Participa con su jefe y compañeros en la				

	definición de los objetivos de la Unidad?				
22	¿Ha participado en actividades que persiguen el mejoramiento de su Unidad?				
23	¿Si le ofrecieran un trabajo en otra empresa, con el mismo salario, ¿Lo aceptaría?				
24	¿Su jefe lo prepara para ocupar un puesto superior en la Institución?				
25	¿Cree usted que la comunicación entre las autoridades superiores y el personal es buena?				
26	¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?				
27	¿Se le ha permitido rediseñar la forma de hacer algunas actividades de su trabajo?				
28	¿Cuando se asigna un trabajo al grupo, ¿todos cumplen con las fechas de entrega?				
29	¿Se encuentran algunos de sus mejores amigos aquí en INFOM?				
30	¿Su jefe lo estimula para que usted exprese sus opiniones e ideas?				
31	¿Las reuniones de trabajo se llevan a cabo en base a una planificación establecida y con el conocimiento de todos los participantes?				
32	¿Cree que la Institución le puede brindar la oportunidad de desarrollo y crecimiento a largo plazo?				
33	¿Se le ha permitido hacer trabajos de un puesto superior para que lo conozca?				
34	¿Participa en reuniones de trabajo aportando ideas y sugerencias?				
35	¿Su jefe pone en práctica las ideas y sugerencias de los subalternos?				
36	¿Considera que en la Institución puede ampliar su círculo de amigos?				
37	¿El ambiente a su alrededor (limpieza, iluminación, ventilación, ruido, intemperie, etc.) le permite desarrollar sus actividades adecuadamente?				
38	¿Cree que el tratamiento que se da al personal por parte de los jefes es igual para todos?				
39	¿Su jefe ha comentado con usted sus fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño laboral?				
40	¿Su jefe escucha sus problemas?				
41	¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?				
42	¿Cree que la imagen pública del Instituto es buena?				

43	¿Las relaciones entre sus compañeros de trabajo, son armoniosas?				
44	¿La presión que ejerce su jefatura para que usted desarrolle su trabajo, le provoca ansiedad?				

Tomando en cuenta todos los aspectos anteriormente evaluados, indique con una equis (x) en la siguiente escala, ¿cómo se siente trabajando en INFOM?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

NADA SATISFECHO

MUY SATISFECHO

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN...**

Fecha aplicación: \_\_\_\_\_

**Notas aclaratorias:**

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

**I. Datos del evaluado.**

<b>Genero:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Puesto:</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Nivel de estudio:</b>	

Instrucción general:

**A continuación, se le presentan cuatro dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son: Comunicación, Espacio físico, Trabajo en equipo, Liderazgo y Motivación en el contexto laboral.**

**Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, que aparecen en letra NEGRITA, favor de marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral.**

*Nota: **Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.***

Ejemplo:

Ineficiente      Algo eficiente      Eficiente      Muy eficiente

1	Mi trabajo es	X			
---	---------------	---	--	--	--

## Liderazgo

No.	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar.				
2	Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo.				
3	Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal.				
4	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección).				
5	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores a tomar decisiones.				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza.

## Motivación

No.	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.				
2	Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.				
3	Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar.				
4	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				
5	En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal.				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza.

## Comunicación

No.	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo.				
2	La información es clara para realizar las actividades.				
3	Se hace presente la comunicación entre departamentos.				
4	Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación.				
5	Se hace presente la retroinformación.				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza.	
--	--

## Espacio físico y satisfacción

No.	Formulaciones	Inadecuada	Algo adecuada	Adecuada	Muy adecuada
1	La iluminación en mi espacio de trabajo es:				
2	El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es:				
3	El equipo para realizar mi trabajo es:				
4	La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área)				
5	El ruido para el desarrollo de mis actividades es:				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza.	
--	--

## Trabajo en equipo

No.	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.				
2	El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.				
3	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.				
4	El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.				
5	Se complementa en talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza.	
--	--

Gracias por su valiosa  
colaboración.....

Anexo 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN  
PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

PRESENTADO POR  
MIRNA GUDELIA QUINTANILLA LEMUS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2016



**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL**

Las valoraciones internas y externas que perciban los trabajadores deben ser el factor determinante para el diseño de la propuesta de intervención estratégica que permitan el mejoramiento de la atmosfera laboral en la que los colaboradores desempeñan diariamente sus labores. La función principal de la presente propuesta está orientada a modificar o cambiar por medio de diferentes estrategias el clima laboral que se logró identificar y describir en la investigación realizada previamente.

La propuesta de intervención que se presenta al Instituto de Fomento Municipal, obligatoriamente contiene una metodología que logre persuadir la actitud de los trabajadores de acuerdo a los intereses personales y a los fines institucionales. Por ello se promueven los principios del liderazgo participativo, de este modo, los equipos de trabajo podrán interactuar de manera circular para que la información no se altere o se manipule, generando con ello desánimo y poco interés de las partes involucradas.

Sin lugar a duda habrá manifestaciones de resistencia al cambio, lo cual será muy natural, debido al acomodamiento que se ha dado a lo largo de los años. Sin embargo, será una conducta que deberá persuadirse con información clara, buena comunicación con respecto a los cambios en la organización e inclusión para hacer sentir al trabajador como parte vital del cambio. No debe verse como un obstáculo para continuar con la intervención para el cambio.

Si los directores, gerentes y líderes al interior de la institución, logran capacitar a los empleados en las relaciones con sus superiores, se quitarán las barreras arbitrarias que impone la jerarquía administrativa, se abrirán espacios alternativos para el dialogo, aumentará el respeto por las opiniones de los trabajadores, mejorará

el clima organizacional por medio de la comunicación efectiva y se estará mejorando los niveles de motivación y productividad.

### **Objetivo general**

Formar una cultura organizacional participativa e incluyente, que corresponda a principios generales para que todos los trabajadores y funcionarios puedan entenderlos y llevarlos a la práctica, incentivando con esto a mejorar los niveles de identificación laboral y productividad que son factores que repercuten en el mejoramiento del clima organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Mejorar los niveles de motivación, por medio de la práctica del buen liderazgo participativo, para alcanzar mejores resultados en comunicación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.
- Propiciar la creatividad y la innovación en el trabajo en equipo, para mantener buenos niveles de productividad e identificación.
- Mejorar el clima organizacional para lograr los fines institucionales y mantener la buena imagen de la Institución.

Por otra parte, una de las estrategias más efectivas de lograr que el personal participe en los procesos de fortalecimiento institucionales es, reforzando la motivación y propiciando la identificación con la institución, corresponde al hecho de delegarle nuevas actividades que representen una innovación en sus labores, a fin de evitar la rutina y la insatisfacción de los empleados.

Además, vale la pena recordar que toda organización debe contar con una escala salarial justa por el trabajo que los trabajadores realizan. Es imprescindible remunerar adecuadamente la labor y el aporte material e intelectual que las personas proveen a las empresas, puesto que de ello obtienen los medios para realizarse y llevar una vida digna. El capital humano no solo debe ser recompensado con reconocimiento y valoración por las tareas que realiza, es justo y digno que obtenga con creces el valor de sus actividades.

Por lo tanto, es recomendable que los administradores trabajen de forma conjunta con líderes de otros departamentos, con la finalidad de crear una lluvia de ideas que les ayudara a crear la planificación para que de esta forma puedan partir con diversas alternativas de como iniciar las acciones a fin de motivar a los trabajadores o equipos de trabajo.

**Consecuencias negativas de no poner en marcha la propuesta de acción para el mejoramiento del clima organizacional:**

Si los directores y los gerentes de mandos altos no tienen en cuenta estos aspectos organizacionales no podrán generar una comunicación asertiva, por lo que cualquier intento de liderar a los equipos de trabajo serán en vano, dando como resultado bajos niveles de motivación, satisfacción y como consecuencia más grave se generará desconfianza, desmotivación, malas relaciones interpersonales e insatisfacción laboral. Por lo que, no será extraño que todas estas actitudes negativas se vean reflejadas en los pobres resultados de los fines institucionales.

Los trabajadores demandan por parte de las empresas que se les trate con justicia y se le reconozcan sus logros individuales al interior del trabajo. Por ende, si las organizaciones consiguen valorar y motivar el compromiso de los empleados en el momento adecuado, los niveles de participación serán mucho más altos y convenientes para la productividad, la identificación y satisfacción laboral. De lo

contrario, las consecuencias pueden ser negativas y consecuentemente se estancarán los fines individuales y por ende el nivel de productividad, todo esto afectara en los resultados y en las metas. Sin olvidar que el clima laboral se verá dañado por la hostilidad y la desmotivación.

El tema sobre teoría de la motivación en las organizaciones y participación del personal, es necesario para mejorar el comportamiento organizacional, pues los administradores, gerentes y líderes de equipos de trabajo, deben trabajar en base a teorías fundamentadas sobre la conducta de los empleados, definir en base a aptitudes los objetivos de los equipos de trabajo, ya que, si no existen acciones estratégicamente definidas para motivar a los trabajadores e incentivarlos a participar en la toma de decisiones, se perderán las potencialidades, la experiencia profesional y laboral al interior de la organización.

Debe incluirse a todo el personal, con la finalidad de que sea una intervención incluyente y constante, Un tema importante para generar una mayor comprensión del compromiso que tienen las organizaciones con sus empleados y estos últimos con ellas, puesto que parte de la gestión administrativa es la de formar la política de responsabilidades compartidas. Además, esto vendrá a repercutir en un mejor servicio a las comunidades y a los consejos municipales, que son las entidades a las que la institución brinda sus servicios técnicos, tecnológicos, financieros y de asesoría legal, por ende, el beneficio para la sociedad se verá reflejado en el desarrollo de las comunidades.

Indiscutiblemente las acciones para mejorar el comportamiento organizacional, dependen del grado de capacitación y concientización de los líderes al interior de las compañías, su nivel de compromiso, su capacidad para diseñar mecanismos de motivación y mejorar la productividad. Las acciones ideales serian que el equipo de intervención no se enfoque solamente en un componente de la

organización, sino en la diversidad de todas las variables que existen y que afectan el clima.

La búsqueda e implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional, o para mantenerlo en un nivel positivo, es una búsqueda permanente y constante, ya que es un fenómeno altamente dinámico y complejo, debido a la conducta cambiante del capital humano, de la constante capacitación y profesionalización del personal y a la evolución e innovación de los sistemas y teorías en la administración de empresas y del capital humano. Por lo que a continuación se presenta una propuesta de intervención que menciona además pautas que pueden ser de mucha utilidad para dar el primer paso en la misión de iniciar un largo proceso en pos del fortalecimiento del clima organizacional de la institución.

### **Beneficios esperados de la intervención**

Con la propuesta se persigue crear un ambiente adecuado tanto para el trabajador como para la institución que es la que provee servicios para beneficiar a las comunidades de la república.

- Consolidar las buenas relaciones interpersonales de las autoridades con sus subalternos, en base a una buena comunicación con armonía, cooperación y respeto.
- Mejorar la actitud del trabajador para que desempeñe sus labores con interés, entusiasmo y motivación.
- Fortalecer el conocimiento e identificación con la organización por medio de políticas de inclusión.
- Fomentar la carrera laboral, estimular la capacitación y la educación formal como los medios de superación y desarrollo en la institución.

- Crear lideres

### **Gestión del recurso humano**

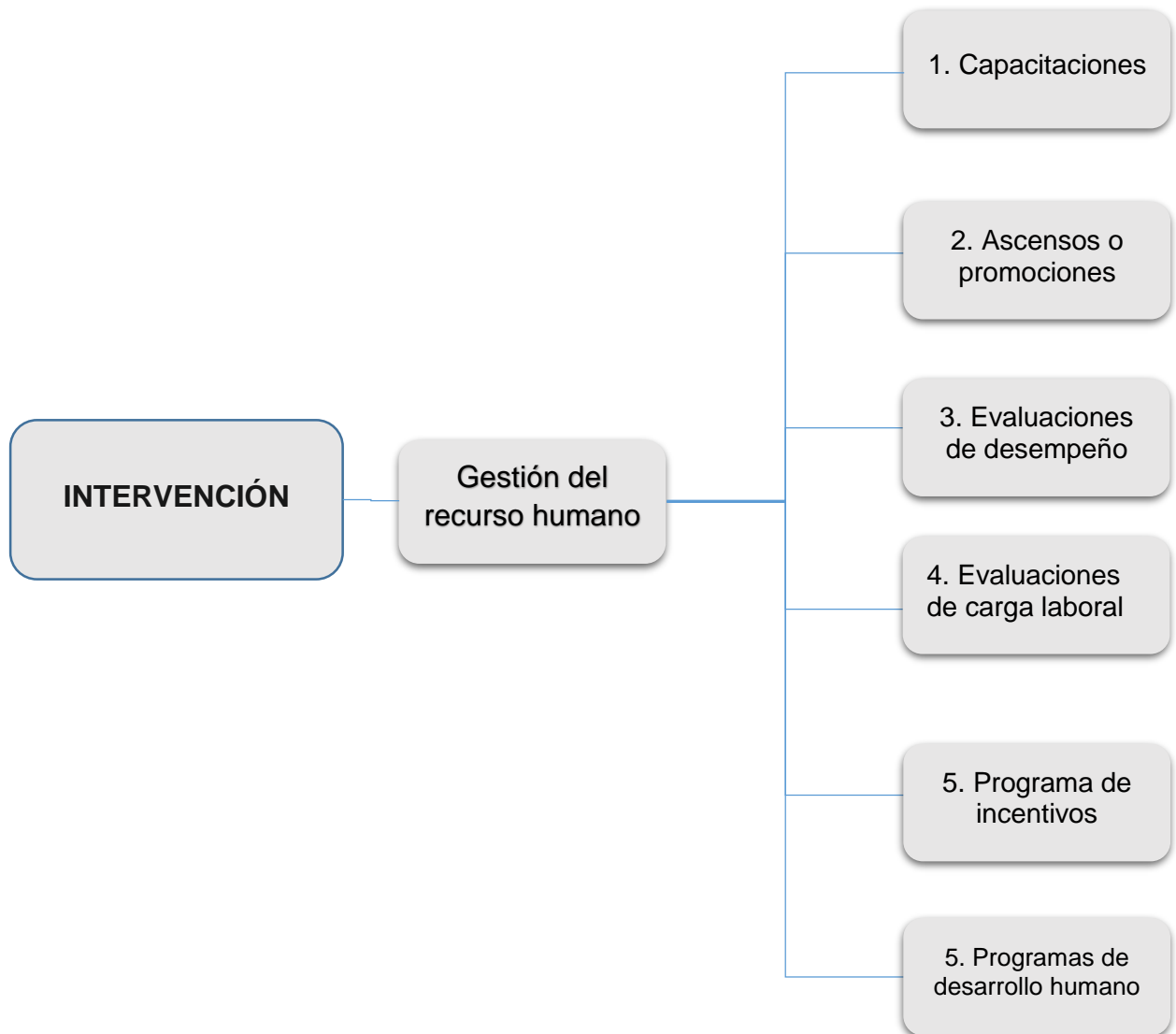
Para que el plan de la propuesta de intervención alcance sus objetivos se necesita realizar cambios significativos al nivel de la cultura organizacional de la institución que participó en el estudio, pero también se necesitaran cambios en la estructura física y a los procesos de la organización. Solo de esta forma podrá ser exitoso. En este punto se deben ligar estrechamente las actividades directamente en la unidad de recursos humanos y las áreas pertinentes y facultadas a lo que requiere ser el eje de esa parte activa y de cambio, para lograr el mejoramiento del clima organizacional.

Las fases de la planificación deben empezar de manera sencilla y paulatinamente; debido a que no debe imponerse cambios radicales en el personal y que con ello se genere, resistencia al cambio, inestabilidad y hasta desconfianza. La información y la comunicación sobre las actividades que se pretenden realizar en pos del mejoramiento de toda la institución puede darse a conocer a grandes rasgos por medio de capsulas informativas periódicas sobre los nuevos cambios positivos que se pretenden lograr, así los colaboradores podrán percibir con entusiasmo y confianza las nuevas gestiones que mejorarán su entorno laboral. Por ejemplo, en el correo interno o en las carteleras del edificio.

Como ejemplo, la planificación puede realizarse por niveles jerárquicos, por áreas administrativas, por equipos de trabajo, como motivo de una fecha importante: toda esa planificación debe basarse con el objetivo de crear un ambiente participativo y propicie el ambiente que los trabajadores saben que merecen.

En esta misma propuesta se expone un diagrama de actividades que muestra cómo puede funcionar la intervención y los ejes a tomar en cuenta:

Imagen No.1



### **Definición de los ejes organizacionales a intervenir**

En esta parte de la estrategia es importante definir claramente los ejes a tomar en cuenta, a partir de la experiencia del equipo de trabajo que tendrá a su cargo la planeación, programación, ejecución y evaluación de todas las actividades.

Será necesario realizar evaluaciones periódicas de los cambios logrados, todo deberá estar basado en una buena comunicación y coordinación durante todas las fases del proceso.

Como primer paso será recomendable mantener constante comunicación con la gerencia general para mantener la información al día y recibir el apoyo que se necesitará, incluyendo los recursos financieros y materiales.

Entre los ejes propuestos están:

## **1. Capacitaciones**

El tema de las capacitaciones es el rubro más extenso y complejo en cuestión de recursos y tiempo, que obligatoriamente deberá también ser evaluado por el equipo y los jefes inmediatos superiores. El área de capacitación debe establecer las temáticas en las cuales pueden ser capacitadas las personas y, deberán repartirse equitativamente de manera que todos los miembros de una unidad participen.

Como primer paso lo más prudente sería sostener una entrevista con los jefes inmediatos de las distintas áreas de trabajo, con la finalidad de establecer un listado de necesidades de capacitación y motivación, el cual con esa información será un punto clave para empezar a diseñar el plan de intervención con toda la precisión y la adecuación para las necesidades que se necesitan cubrir.

Otro de los aspectos importantes dentro del inicio de cualquier capacitación es la inducción institucional. Es de suma importancia que se diseñe y se ponga en práctica un verdadero programa de inducción que permita al trabajador de reciente ingreso, visualizar un escenario global de la institución. De esta manera se iniciará



con buen pie el proceso de identificación con la institución. El plazo recomendable para llevar a cabo la inducción deberá implementarse a más tardar en el primer mes de labores, para que se informe, se familiarice con la misión y visión de la institución y conozca las políticas internas.

### 1.1 Capacitación interna

Desarrollar un programa de cursos de capacitación moderados por profesionales o técnicos con experiencia específica. El propósito será desarrollar al personal para que sea más eficiente en sus labores, y que tenga la posibilidad de desarrollarse dentro de la organización. Esto les permitirá aspirar a cubrir puestos de mayor responsabilidad y con mejor remuneración económica.

### 1.2 Capacitación externa

Consistirá en aprovechar los recursos de capacitación que brindan instituciones (públicas y privadas). Por supuesto que estas deberán basarse en programas previamente elaborados según sean las necesidades de la institución, estas deberán ser seleccionadas para utilizarlas eficientemente. Algunas de las entidades que brindan apoyo institucional están: INTECAP, Universidad de San Carlos de Guatemala, y eventualmente algunas embajadas y Oenegés, entre otros.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el programa de capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación
- Prioridad de la capacitación o de especialización

- Definir la población objetivo, características de los participantes
- Definir si va a ser capacitación interna o externa
- Selección de instructores o empresa de consultoría
- Establecer un cronograma de actividades
- Definición de la metodología

## ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y RECREACIÓN PARA TODO EL PERSONAL

CUADRO No.1

Capacitación y actividades propuestas	Dirigido a:	Objetivo y metodología	Responsable y plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos administrativos</li> <li>• Manejo de paquetes de computación</li> <li>• Actualización e informática para secretarías y asistentes</li> <li>• Uso y manejo de documentos oficiales</li> <li>• Actividad recreativa en instalaciones fuera del edificio institucional. Al aire libre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretarías</li> <li>• Asistentes administrativos</li> <li>• Técnicos y Analistas</li> <li>• Encargados de archivo</li> <li>• Todo el personal y las jefaturas.</li> </ul>	<p><b>Objetivo:</b> Capacitar y tecnificar al personal administrativo y secretarial para que sus habilidades y destrezas obtenidas en sus áreas de trabajo les permitan realizar sus tareas con más eficiencia.</p> <p><b>Metodología:</b> clases impartidas en el salón de capacitaciones y el laboratorio de computación de la institución.</p> <p>Realización de dinámicas recreativas que ayudan a reforzar lazos de confianza dentro del grupo de trabajo, y permite interactuar en un ambiente libre de la presión del ambiente laboral.</p>	<p><b>Responsable:</b> Área de capacitación de recursos humanos en conjunto con la unidad de informática.</p> <p><b>Plazo:</b> semestralmente</p> <p>Semestralmente</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres motivacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para todo el personal</li> </ul>	<p><b>Objetivo:</b> que todas las unidades participen para que los colaboradores sientan interés en los cambios y perciban un mejor</p>	<p><b>Responsable:</b> área de capacitación</p> <p><b>Plazo:</b> semestralmente</p>

		clima laboral Metodología: charlas motivacionales	
<p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las unidades de la institución</li> </ul>	<p><b>Objetivo:</b> conocer su situación actual para tomar acciones hacia el cambio positivo.</p> <p><b>Metodología:</b> participativa y de expresión de opiniones.</p> <p>Lluvia de ideas: para extender opiniones y propuestas sobre la dinámica y dar apertura a toda la información, percepción, opinión y distintas ideas, con la finalidad de que el grupo logre expresarse sin temor o limitación alguna, propiciando creatividad e innovación.</p>	<p><b>Responsable:</b> cada jefe de unidad, apoyado por un designado del área de capacitación</p> <p><b>Plazo:</b> anualmente</p>
<p>Seminarios para líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconociendo la situación actual de la organización</li> <li>La cultura y el clima organizacional</li> <li>El líder como factor de cambio</li> <li>Empoderamiento y trabajo en equipo</li> <li>Recreación y retiro de líderes, al interior de la república.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes de equipos de trabajo y todos los jefes de unidad</li> </ul>	<p><b>Objetivo:</b> que los líderes refuercen sus conocimientos e información actual de la institución y sobre como motivar a los equipos de trabajo y generar confianza y motivación en los colaboradores, para el éxito de los objetivos propuestos.</p> <p><b>Metodología:</b> charlas educativas y exposición sobre las características y las responsabilidades del líder del siglo 21.</p> <p>2 días de charlas motivacionales y actividades recreativa para líderes, de preferencia en un hotel resort al interior de la república.</p>	<p><b>Responsable:</b> área de capacitación (en este caso también puede evaluarse la posibilidad de contratar una empresa consultora que realice los seminarios)</p> <p><b>Plazo:</b> 1 – 2 veces a al año.</p> <p>1 vez al año.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Inducción</li> <li>Actividad recreativa y charla motivacional para personal de reciente ingreso (primeros 2 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el personal de reciente ingreso.</li> </ul>	<p><b>Objetivo:</b> motivar e informar al personal de reciente ingreso sobre la misión y visión, normas y reglamentos internos, y procesos de trabajo.</p> <p><b>Metodología:</b> explicación, exposición y entrega de material impreso y una breve exposición y bienvenida.</p> <p>Realizar actividades para que el personal recién ingresado conozca a sus compañeros y jefaturas, por medio de dinámicas de presentación e interacción.</p>	<p><b>Responsable:</b> Unidad de recursos humanos.</p> <p>En el caso de las actividades recreativas se sugiere la participación de la gerencia general.</p> <p><b>Plazo:</b> a más tardar 1 mes después del inicio de labores.</p>
--	---	--	--

## 2. Ascensos o promociones

Estos deben ser meticulosamente analizados, en base a las calificaciones y esfuerzo de los trabajadores en las evaluaciones de desempeño. En este sentido, aquellos que presenten mejor desempeño y cumplan los requisitos en base al manual de clasificación de puestos y salarios podrán optar a plazas en escala superior, y también a aquellas plazas en las que puedan tomar decisiones y dirigir equipos.

Evidentemente deberá tomarse en consideración aspectos como la experiencia o antigüedad, tipo de trabajo que desempeña y la escolaridad. El departamento de recursos humanos deberá encargarse de hacer estas evaluaciones, en los respectivos cuadros comparativos y basado plenamente en las leyes y reglamentos internos.

### **3. Evaluaciones de desempeño**

Este punto resulta de vital importancia para los ascensos y las promociones. Sin embargo, la evaluación de desempeño no deberá hacerse en base a los resultados cuantitativos, sino, establecerse mecanismos cualitativos donde todo el proceso de evaluación posea un puntaje. De esta forma se humanizará el trabajo y se asumen actitudes de reconocimiento por el trabajo que realizan los colaboradores de la institución.

Las evaluaciones de desempeño mantienen un nivel de confidencialidad importante, por lo que, lo debe realizar exclusivamente el personal idóneo y con alto conocimiento y capacitación en la materia. Lo ideal sería que se conforme un comité destinado y facultado para llevar a cabo esta actividad.

Entre las técnicas de evaluación más utilizadas y populares se encuentra la evaluación de desempeño de 360 grados la cual se enfoca en diferentes componentes para determinar un resultado general, y toma en cuenta tanto aspectos internos como externos.

### **4. Evaluación de la carga laboral**

Con la finalidad de redistribuir la carga laboral, evitar las largas jornadas de trabajo, el equipo deberá establecer los mecanismos técnicos para poder evaluar la carga de trabajo del personal. Este análisis se debe desarrollar conjuntamente con los jefes inmediatos que supervisan equipos de trabajo y los resultados a nivel grupal e individual.

La evaluación puede empezar por llevar un inventario de labores, que indique la actividad, la hora de inicio y hora de finalización, para poder determinar la cantidad de trabajo por persona, y de esta manera observar si es conveniente una redistribución de las tareas asignadas.

Además, se podrían diseñar matrices que permitan comparar la cantidad de actividades, en orden de prioridad y que puedan medir la experiencia y la capacidad de la carga laboral por empleado, y posteriormente redistribuir las labores en forma equitativa y en base a capacidad.

## **5. Incentivos**

Los incentivos deberán ser planteados de forma realista. Por ejemplo, una de las peticiones más recurrentes fueron los incrementos salariales por lo que deberá contemplarse este tipo de incentivo si fuera posible. Por supuesto que se deberá evaluar la disponibilidad financiera de la institución.

Otro tipo de incentivo podría ser el de tomar en cuenta los años de servicio en la institución. Existen trabajadores que han trabajado por muchos años en la institución por lo que es deseable que la trayectoria laboral se les reconozca a través de una plaqueta o diploma. Incluso, ver la posibilidad de realizarlo en la ceremonia con motivo de la celebración del aniversario de la institución. La actividad deberá ser, en la medida de lo posible, pública, en carteleras y boletines internos, incluso en esta era tecnológica, darle seguimiento a través de las redes sociales de la institución.

También en esta planificación es recomendable tomar en cuenta los contratos laborales 029 y 022, ya que muchas personas han brindado sus servicios por

muchos años en estos renglones, por lo que sería justo tomarlos en cuenta para este tipo de incentivo.

## **6. Programas de desarrollo humano**

Estos se entienden como los beneficios adicionales a los que establece la ley. Por ejemplo:

### **6.1 La recreación**

La recreación suele considerarse también un tipo de incentivo laboral. Aunque en esta propuesta se plantearon actividades de recreación para todos en el rubro de las actividades de capacitación.

Entre las recreaciones más populares se encuentran las actividades deportivas (campeonatos de fútbol, papi fútbol, baloncesto, en las ramas femenina y masculina) durante el año. Además, pueden programarse excursiones a lugares ecológicos, donde puedan realizarse actividades al aire libre y poner en práctica dinámicas grupales que fortalezcan los vínculos entre el personal y jefaturas.

### **6.2 La educación y desarrollo**

La educación es una fuente clave para el desarrollo de cualquier persona y trabajador. La unidad de recursos humanos se encargará de buscar capacitación técnica y profesional gratuita para personal y jefaturas, por medio de becas o invitaciones de instituciones que se dedican a capacitar. Y que de esta forma el personal se tecnifique en sus puestos de trabajo

La participación proactiva de los empleados en todo el proceso de cambio mejorara las reacciones ante el cambio y todos los esfuerzos tendrán resultados exitosos.

### **Control del plan de intervención**

A lo largo de todo el plan de intervención es recomendable implementar procesos de seguimiento, retroalimentación y evaluación para poder darle el control a la programación de actividades y con el tiempo hacer los ajustes necesarios según sea el caso. Además de definirse los objetivos concretos por puestos y unidades, deberá conformarse reuniones de trabajo en base a un cronograma mensual para plantear los avances, mejoras, dificultades y los logros alcanzados.

### **Seguimiento**

Se podría implementar a partir de la integración de un comité conformado por jefes y trabajadores para que redacten en base a las evaluaciones de las actividades implementadas un informe y se lo presenten a la gerencia para supervisar los avances del programa. Se sugiere que el informe se presente trimestralmente. Este también debe consistir en que el equipo designado vele por la continuación del programa y que se extienda más allá de lo previsto, para que abarque a todos los trabajadores y que además se pueda cubrir los temas establecidos además de los objetivos planteados. El seguimiento en si es mantener al día toda la información de las fases de desarrollo del plan de mejoramiento del clima organizacional.



## **Retroalimentación**

Debe crearse e implementarse un sistema de reuniones periódicas donde se revisan los logros del periodo, y debe persuadirse al personal para lograr aquellos objetivos que no se han alcanzado. Canalizar esta información es vital para reforzar y corregir todas las fases del programa, y conducirlo a lo que originalmente se había propuesto, con las mejoras y las correcciones prudentes en el tiempo adecuado. La información que se recaba con la retroalimentación debe aplicarse y analizarse para todo el programa en conjunto sea exitoso y trascienda a más actividades que permita mantener la excelencia organizacional y el beneficio y desarrollo del personal. Dicho grupo de trabajo puede ser mixto, y estar conformado por jefes y subalternos de las diferentes áreas de trabajo. las actividades a llevar a cabo deben contar con programación, cronograma de trabajo y descripción de la información a obtener.

## **La evaluación**

Con la finalidad de alcanzar el éxito que se pretende con el programa de intervención, al final de cada actividad deberá realizarse la evaluación de resultados correspondiente a cada actividad, para compararla con los objetivos que se pretendían lograr desde un principio y de esta manera establecer si están cumpliendo a cabalidad las metas, o bien corroborar que la metodología utilizada es la adecuada en cuanto al personal y la temática. Los métodos más viables para evaluar los resultados por cada actividad pueden ser:

La observación directa, que uno o varios miembros del equipo encargo del evento observen detenidamente la reacción, la participación, el entusiasmo y la actitud de los asistentes hacia la actividad que se lleva a cabo, y que lo registre por escrito en las notas de las observaciones que se realizaran por cada actividad. En

ella debe anotar, cantidad de asistentes, temática, moderador, y todo lo referente a las conductas que logro observar a lo largo de la actividad.

Otras de los métodos más utilizados están el cuestionario de evaluación y calificación de actividad. En este se pregunta directamente, al final del evento, a los asistentes por medio de un cuestionario impreso su opinión con respecto a toda la actividad. Las preguntas más frecuentes suelen plantearse en cuanto a la claridad de la exposición del tema impartido, al lugar, la claridad y el dominio del tema del moderador, y las dinámicas realizadas y a manera de retroalimentación que fue lo que más les agrado o desagrado del evento y que aprendió para poder aplicarlo en sus labores.