

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación  
Departamental de Zacapa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Estuardo Cordon Mejía

Zacapa, septiembre 2015

**“Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación  
Departamental de Zacapa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Estuardo Cordon Mejía

Licda. Heidy Mariela Zelideth Hichos Posadas, **(Tutor)**

Lic. Oscar Anibal Rodriguez Salguero, **(Revisor)**

Zacapa, septiembre 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Ing. Freddy Rolando Girón Azurdia**

Examinador

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Examinador

**Lic. Edwin Raúl Cabrera Mejía**

Examinador

**Licda. Heidy Mariela Zelideth Hichos Posadas**

Tutor

**Lic. Oscar Anibal Rodríguez Salguero**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0200-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE AGOSTO DEL 2015  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Heidy Hichos Posadas, tutora y Licenciado Oscar Rodríguez Salguero, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Manuel Estuardo Cordón Mejía, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1227, de fecha 27 de junio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas  
Título: Licenciada en Mercadotecnia  
Colegiado No. 15,347  
Dirección: Colonia Bosques de San Julián  
No. Teléfono Of. 79416637  
No. Teléfono Cel. 55346012  
E-Mail [heidyhichos@gmail.com](mailto:heidyhichos@gmail.com)

Zacapa, 29 de noviembre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa**" realizado por el estudiante: **Manuel Estuardo Cordón Mejía**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas.  
Mercadóloga.

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Oscar Anibal Rodriguez Salguero  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 11305  
Dirección: Aldea El Maguey Zacapa  
No. Teléfono Cel. 42185120  
E-Mail [oscarrodriguez23@hotmail.com](mailto:oscarrodriguez23@hotmail.com)

Zacapa, 10 de enero de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema “**Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa**” realizado por el estudiante: **Manuel Estuardo Cordón Mejía** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Oscar Anibal Rodríguez Salguero.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1286.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Manuel Estuardo Cordón Mejía** con número de carné 1016962, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de junio del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los treinta y un días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora  
Registro y Control Académico



**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretaría General

Pamela R.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional, gracias por conducirme por el buen camino, darme la fuerza para seguir adelante, por concederme entendimiento y sabiduría el permitirme concluir satisfactoriamente esta etapa importante para mí.

### **A Mi Madre**

Por ser el pilar fundamental en mi vida, por demostrarme el apoyo incondicional de una madre ejemplar enseñándome a no desfallecer ni rendirme ante nada.

### **A Mi Padre**

Aunque físicamente no estuviste a mi lado porque Dios te llamo a su presencia, siento que has estado conmigo siempre, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

### **A Mi Esposa**

Gracias por brindarme tu amor, tu cariño, tu estímulo y tu apoyo, has sido el impulso durante mi carrera para poder lograr la culminación de la misma, me has demostrado apoyo constante, a través de tus consejos, comprensión, y ayudarme en los momentos más difíciles en todo momento.

### **A Mis Hijos**

Quienes han sido mi mayor fuente de motivación para nunca rendirme y luchar día a día para alcanzar mis metas y llegar a ser un ejemplo para ellos.

### **A los Licenciados e Licenciadas**

Por su gran apoyo motivacional, para la culminación de mis estudios profesionales, por brindarme sus conocimientos, cariño, amistad y habilidades, por formarme a ser parte de un nuevo logro.

**A todas a aquellas  
Personas**

Por estar siempre a mi lado brindándome toda ayuda moral para no rendirme y poder cumplir con mis sueños.

## Tabla de contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	10
1.3 Planeamiento del problema	31
1.4 Justificación	32
1.4.1 Preguntas de investigación	32
1.5 Objetivos	32
1.5.1 General	32
1.5.2 Específicos	33
1.6 Alcances y límites	33
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Metodología	35
2.2 Sujetos de investigación	35
2.3 Instrumentos de investigación	36
2.4 Aportes	39
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Presentación de resultados	40
3.2 Análisis de resultados	57
<b>Capítulo 4</b>	
Propuesta	62
<b>Conclusiones</b>	67
<b>Referencias bibliográficas</b>	69

## **Lista de anexos**

	<b>Página</b>
Anexo 1 Cronograma de actividades	73
Anexo 2 Carta de autorización de la empresa objeto de estudio	74
Anexo 3 Cuestionario dirigido al jefe administrativo financiero	75
Anexo 4 Diagnostico	77
Anexo 5 Cuestionario dirigido a los colaboradores	84
Anexo 6 Ejecución de la propuesta	90

## **Lista de tablas**

	<b>Página</b>
Tabla No. 1 Información demográfica	40
Tabla No. 2 Liderazgo	42
Tabla No. 3 Relaciones interpersonales	44
Tabla No. 4 Motivación	46
Tabla No. 5 Comunicación	48
Tabla No. 6 Condiciones ambientales (físicas)	50
Tabla No. 7 Satisfacción laboral	52
Tabla No. 8 Trabajo en equipo	54

## **Lista de gráficos**

	<b>Página</b>
Gráfica 1 Liderazgo	43
Gráfica 2 Relaciones interpersonales	45
Gráfica 3 Motivación	47
Gráfica 4 Comunicación	49
Gráfica 5 Condiciones ambientales (físicas)	51
Gráfica 6 Satisfacción laboral	53
Gráfica 7 Trabajo en equipo	55
Gráfica 8 Factores del clima organizacional de la Gobernación Departamental de Zacapa	56

## **Resumen**

El clima organizacional, es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad cuando hay un ambiente favorable. La presente Practica Empresarial Dirigida -PED- tiene como objeto general evaluar el clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa. Para poder determinar el ambiente laboral dentro de los empleados de la institución.

Se determinó y se identificó las variables afectan el clima organizacional a los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa son: Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, condiciones ambientales (físicas), satisfacción laboral y trabajo en equipo. Los sujetos de estudio de la investigación fueron los 22 empleados de la institución, el instrumento que se utilizó un cuestionario de 35 preguntas con cinco opciones de respuesta, asignándole un valor numérico por cada criterio el cual es siempre 5 puntos, casi siempre 4 puntos, algunas veces 3 puntos, muy pocas veces 2 puntos y nunca 1 punto. Se utilizó la escala de Likert.

Se concluyó, que el ambiente laboral de la Gobernación Departamental de Zacapa, es desfavorable, los empleados se sienten desmotivados y no se sienten satisfechos de pertenecer a la institución, es por eso que el objeto de estudio sirve para poder mejorar el ambiente laboral en los empleados de la institución.

Por ello para mejorar el ambiente en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, se realizara un programa de capacitación sobre conceptos de clima organizacional, Liderazgo y satisfacción laboral, relaciones interpersonales, poder de comunicación y trabajo en equipo.

## **Introducción**

Por clima organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la institución y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión. Es evidente que la existencia de un adecuado clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general.

En la actualidad es de mucha importancia analizar el clima organizacional dentro de las instituciones, porque a través de este estudio es posible conocer de forma más profunda la percepción que tienen los colaboradores la cual se refleja en la productividad, motivación, rendimiento y sobre todo la satisfacción en el puesto que desempeña en dicha institución.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido en objeto de estudio en instituciones de diferentes sectores, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos o internos del área de gestión humana de cada institución. El estado del arte sobre clima organizacional muestra una variada gama de concepciones y metodologías que dependen de la visión de sus respectivos autores.

La presente investigación se realizó en la Gobernación Departamental de Zacapa, en la cual se utilizó el tipo de investigación descriptiva y los sujetos que se investigaron fueron específicamente los colaboradores de la institución.

En el marco teórico se presentan los aportes relacionados con el tema de clima organizacional, también se hace mención de la problemática actual que enfrentan las instituciones las cuales se describen en el planteamiento del problema de esta investigación; objetivos generales y específicos que orientan el presente estudio así mismo los elementos de estudio, alcances, limitaciones y el aporte de dicha investigación.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

En la época colonial, desde la fecha de la fundación de la ciudad de Santiago de los caballeros de Guatemala, en el año de 1,524 a la independencia en el año 1,821 cuando se les denominaba a los hoy gobernadores departamentales Corregidores.



Durante el gobierno del General Justo Rufino Barrios, en el año de 1,879 “Ley Orgánica del gobierno Político de los Departamentos”, se les denomina, jefes políticos.

En el gobierno del General Jorge Ubico en el año de 1,934, en la “Ley de Gobierno y Administración de los departamentos”, se les da también el cargo de jefes políticos.

Con la prolongación del decreto 227, “Ley de Gobernación y Administración de los Departamentos”, en el año de 1,946 se crea la figura de Gobernador Departamental y la institución “Gobernación Departamental”. Dicha ley fue derogada y, actualmente se cuenta vigente el decreto 114-97, “Ley del Organismo Ejecutivo”.

En la actualidad se les ha adicionado un nuevo rol con el cargo de “Presidente y coordinador de los Consejos Departamentales de Desarrollo”. Esta denominación se les hace a partir del año 1,987 con la creación de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Lo anterior sigue vigente dentro del marco de la “Ley del Organismo Ejecutivo”, Decreto 114-97 y la “Ley General de Descentralización y su Reglamento”.

Prosiguió los trámites legales la posesión a favor del estado del terreno que carece de inscripción registral, terreno que se encuentra ubicado en la cabecera municipal, de Zacapa y cuyas colindancias al norte con el Hospital Regional de Zacapa estando de por medio el camino de acceso al Instituto Adolfo Hall; al sur con el antiguo camino al vivero al oriente con cancha de futbol y al poniente con el cementerio camino de por medio, terreno que tiene una área de doce

mil seiscientos setenta y nueve punto ochocientos setenta y cinco metros cuadrados (12,679.875M2).

Se finalizó mediante el Acurdo Gubernativo número doscientos dieciocho guion noventa y dos (218-92), de fecha veintiséis de marzo de mil novecientos noventa y dos (1992). El inmueble se adscribe a favor del Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural Región Nororiente pública en el Diario Centro América el veinticuatro de abril de mil novecientos noventa y dos.

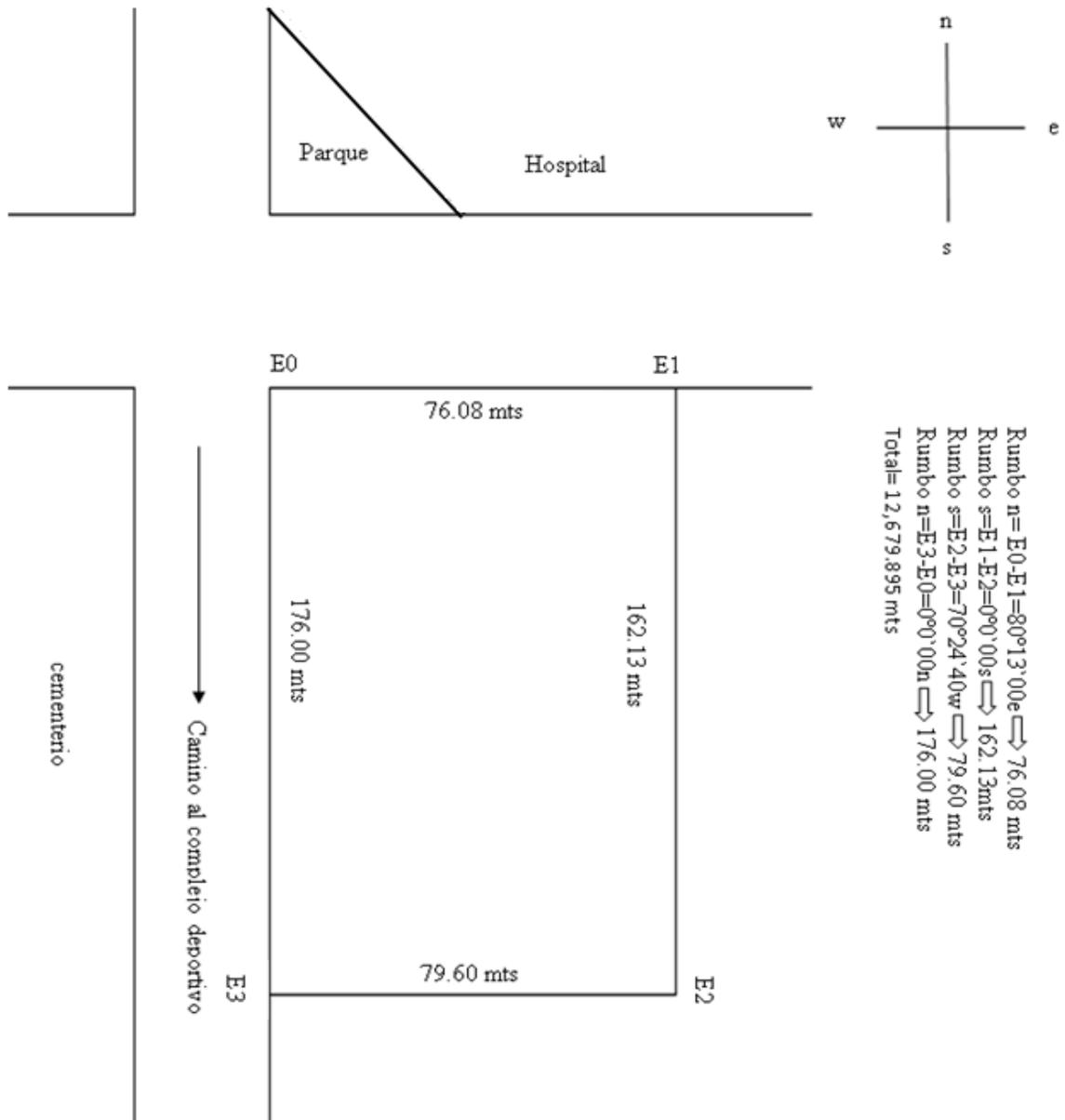


El libro de actas con registro número doscientos setenta y uno (271), autorizado por la Gobernación departamental de Zacapa, los folios 190 al 192 aparece el acta No. 04-2004 de fecha 03 de septiembre del años 2004.

El Presidente Coordinador del Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural Región III el señor Edgar Efraín García Estrada y el señor César Augusto Paíz Gómez, Presidente del Consejo Departamental de Desarrollo, Zacapa. En tal sentido, considerando la magnitud del referido proyecto y la importancia para todas las instituciones de gobierno, incluyendo el mismo consejo que coordina el Presidente, como representante del Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural de la Región III, por medio de este acto acuerda: Trasladar al Consejo Departamental de Desarrollo de Zacapa, el derecho de usufructo por un plazo de 30 años, sobre la totalidad del terreno, donde se ejecutará la construcción del referido edificio de gobierno.

- Ubicación (macro localización y micro localización)

Micro localización: Donde está ubicada definitivamente la Gobernación Departamental de Zacapa. 13 calle y 16 Av. Zona 3, Centro de Gobierno, Zacapa,



Fuente: Gobernación Departamental de Zacapa

Macro localización: zona general donde está instalada la Gobernación Departamental de Zacapa en el municipio de Zacapa departamento del mismo nombre.



Fuente: Google earth

- Naturaleza

Velar por la efectiva coordinación de las políticas de los municipios y las entidades autónomas y descentralizadas que operan en el departamento de Zacapa.

- Visión

Ser el ente líder del sector público, capaz de organizar la administración pública en su jurisdicción, racionalizando los sistemas y procedimientos de trabajo y otorgando las prioridades a los proyectos que viabilicen el desarrollo económico y social, para el efecto contará con una estructura organizacional técnicamente eficiente y eficaz, con liderazgo para promover el desarrollo del departamento a través de la coordinación efectiva de las diferentes instituciones

gubernamentales desconcentradas o descentralizadas en dicho espacio territorial; con un sistema de planificación y desarrollo institucional que le permita formular políticas y estrategias que permitirá agilizar los procesos y orientar la asignación de los recursos de la manera más adecuada en función de las demás estructuradas y no estructuradas de la población.

- **Misión**

La Gobernación Departamental de Zacapa, es la institución de la Presidencia de la República y del Ministerio de Gobernación responsable de coordinar la acción de las instituciones del sector público que operan dentro su jurisdicción del mismo, velando porque los servicios públicos sean entregados a la población con calidad y oportunidad; promotora del desarrollo del departamento; así como, armonizadora de la relación entre el gobierno central (Organismo Ejecutivo) y el municipio, sin perjuicio de la autonomía de este último.

- **Objetivo general**

Promover y velar por el desarrollo económico y social del departamento y su organización administrativa.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Coadyuvar al buen funcionamiento del aparato estatal, coordinando la acción de las instituciones públicas presentes dentro de la jurisdicción del departamento.
- ✓ Procurar en la jurisdicción del departamento por la seguridad, tranquilidad y el orden públicos de la población.

- **Estrategia**

- ✓ Pacto por la seguridad, justicia y paz
- ✓ Pacto hambre cero
- ✓ Pacto fiscal

- Valores

### Justicia

Para todos los habitantes del país en igualdad de condiciones; la misma constituye una de las principales premisas y obligaciones del estado para lograr mantener el orden público con visión al bien común a través de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, igualdad, libertad y paz garantizando permanencia.

### Igualdad

Como valor de primer orden, al brindar servicios sin discriminación de posición social, académica y económica, género etnia, ya que la ejecución de la política interna, bajo estas condiciones da cumplimiento al mandato legal de la Gobernación departamental.

### Honestidad

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamental para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del usuario hacia esta entidad.

### Solidaridad

Al cumplir, sentir y atender, como propia, la necesidad de quien demanda nuestro servicio y apoyo.

### Responsabilidad

El cumplir eficientemente, nuestras obligaciones, son como un valor clave para que esta entidad sea modelo y ejemplo en el manejo de la política interna del país.

### Eficiencia

Como la utilización óptima de los recursos asignados a la Gobernación Departamental para cumplir su misión y visión. Evita el desembolso innecesario del presupuesto nacional y a la vez contribuye al mejoramiento de su imagen interna ante la población.

## Profesionalismo

Como el incremento continuo en la calidad de los servicios a través de programas y proyectos que eleven el nivel de la capacidad de los funcionarios y empleados de la Gobernación y la creación de los estímulos correspondientes.

## Conocimiento

Nacional e internacional a través de valorar los procesos de planificación, ejecución y evaluación del que hacer de la entidad.

## Tolerancia

Promoviendo el diálogo y el respeto hacia las diversas opiniones y posiciones para disminuir o evitar la conformación.

## Actitud de diálogo

Apertura en la intercomunicación con los diferentes sectores se hace participativa la solución de problemas.

## Lealtad

Al ser fieles a la constitución, principios y normas con honor, rectitud y propiedad. Con este valor se obtiene, por sus profundas implicaciones, la identificación, confianza y discrecionalidad.

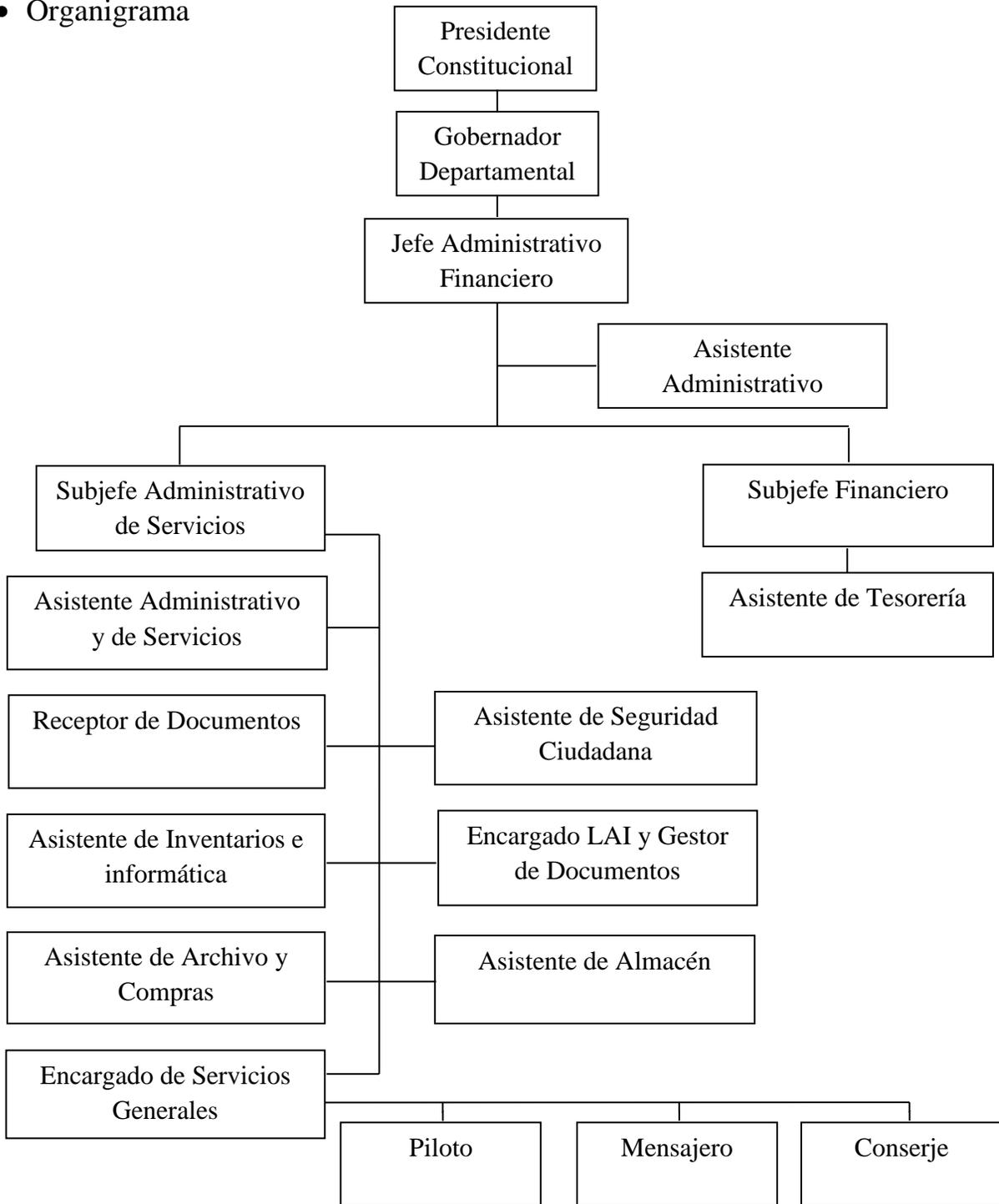
### • Base legal

Los ordenamientos y mandatos jurídicos de orden y seguridad pública por los cuales la Gobernación Departamental tiene como principal mandato cumplir y hacer cumplir.

- ✓ Ley del organismo Ejecutivo decreto no. 114-97.
- ✓ Ley de Servicio civil y su Reglamento decreto no. 1748 del congreso de la Republica Acurdo gubernativo 18-98.
- ✓ Ley de Contencioso Administrativo decreto no. 119-96.
- ✓ Ley General de Descentralización decreto no. 14-2002.

- ✓ Ley Orgánica del Presupuesto.
- ✓ Ley de acceso a la información 78-2008
- ✓ Contraloría General de Cuentas, Acuerdo A-118-2007 en cuanto a la contratación del personal bajo el renglón 029

- Organigrama



Fuente: Gobernación Departamental de Zacapa

## **1.2 Marco teórico**

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida -PED-, está contenida dentro el clima organizacional, en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### **Clima organizacional**

Chiavenato (2007) define el clima organizacional, es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolló el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el “saber hacer” del directo con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución, y el equipo de cómputo que utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el buen ambiente adecuado para un buen clima laboral.

Agrega Chiavenato, que el clima organizacional forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos, porque es importante el uso de técnicas precisas, para alcanzar una mejora en el ambiente dentro de la organización, si se cuenta con un “buen clima” este se orienta hacia los objetivos generales un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

El clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta.

El clima organizacional es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros. Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma se diferencia de las demás instituciones.

Agrega Martínez (2001) que el clima organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones

Según Edel, García y Guzmán (2007) el clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la descripción y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento

El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por todos los miembros de la organización respecto al lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen y los diferentes motivos que afectan a lugar de trabajo. Sabemos que cualquiera que sea el clima favorable o no, este va influenciar en el desempeño y satisfacción de los miembros.

Como puede haber condiciones climatológicas cálidas y soleadas; así como un clima frío y lluvioso; lo enfocado al tema de estudio, puede existir una comunicación de organización cerrada, siempre a la defensiva y hasta poco amigable existiendo esto en una organización hará que el colaborador no se sienta satisfecho en la Institución.

También Robbins (2004) define el clima organizacional como la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral, por lo cual es preciso saber qué es la percepción y por lo que es importante: La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente e interpretar, si esta es agradable o viceversa y es importante porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es su realidad o entorno.

Rodríguez (2000) indica que a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las

percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables que considera para el concepto de clima organizacional son:

- ✓ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ✓ Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ✓ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ✓ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ✓ Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Estas variables mencionadas por el autor conforman el clima de una organización, a través de la percepción de cada colaborador.

Después de haber mencionados algunas definiciones, de diferentes autores ayuda a nuestra aportación a decir que el clima organizacional es el conjunto de factores del ambiente interno de la organización que son percibidas por los miembros, que directa o indirectamente influyen en el comportamiento de las personas.

El clima organizacional se refiere al ambiente humano y físico que se desarrolla en la organización, este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus colaboradores. El clima organizacional determina la manera como los colaboradores percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción en la función que se desempeñan.

Como sabemos el clima no se ve ni se toca, es algo intangible, pero tiene una presencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, se puede deducir que el concepto de percepción es un término importante; ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a la organización, cuando la organización

tiene un buen clima laboral hay un ambiente agradable pero cuando hay una persona negativa destruye el ambiente de trabajo

### Importancia del clima organizacional

Según Goncalvez (2000) considera que la importancia organizacional radica en que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo así introducir cambios planificados tanto en actividades y conductas de los colaboradores de la organización.

Agrega que el valor que tiene el clima dentro de la organización, es que refleja la cultura de las mismas, de forma más profunda. Y es bueno hacer mención que el clima organizacional, determina la manera en que cada uno de los miembros que conforman la organización, percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y sobre todo la satisfacción en el puesto que se desempeñan dentro la misma.

### Características del clima organizacional

Según Chiavenato (2007) comenta que el clima organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima organizacional, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima organizacional, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.

El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.

El clima organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

En la organización que se dan gestión se de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento para el empleado. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Toda institución presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continua optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso para la organización.

El clima organizacional es influenciado por diversas variables que determinan el comportamiento de las personas.

Rodríguez (2000) establece tres tipos de variables de la teoría del clima organizacional de LIKERT que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral.

- ✓ Variables causales: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables. tales como la estructura, su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- ✓ Variables intervinientes: son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la organización y se enfocan a los procesos que se dan, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, actitudes y comunicación.
- ✓ Variables finales: son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la organización. Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima organizacional. Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima organizacional sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Agrega Rodríguez (2000) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

### Tipos de clima y factores que lo determinan

Werther, (1995), Explica que existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permite fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición del comportamiento en las organizaciones, existentes cuatro factores fundamentales.

- ✓ Contexto, tecnología y estructura
- ✓ Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- ✓ Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción
- ✓ Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores

Estos componentes Wether (1995), expone que existen tres tipos de variables que determina las características de la organización.

- Causales:

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.

- Intermedias:

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la organización.

- Finales:

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes, Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización. La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas.

Según Werther, existen diferentes tipos de clima entre los que se pueden mencionar.

## Tipos de clima organizacional

### ✓ Clima de tipo autoritario

Autoritarismo de tipo explotador no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera, castigos amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

En este sistema las personas de alta gerencia toman las decisiones y determinan las metas para la organización, no brindan la confianza adecuada para los colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho.

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes (Chiavenato, 2007)

### ✓ Autoritarismo paternalista

Según Rodríguez (2000) en este sistema existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección.

### ✓ Clima de tipo participativo o consultivo

Existen organizaciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus empleados, pues aplican el empowerment con sus colaboradores, éstos a la vez toman decisiones específicas dentro de su ámbito en el transcurso sus funciones laborales. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes.

Para Werther (1995) la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo o consultivo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### ✓ Participación en grupo

Toda organización debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización que se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima laboral es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo de esa manera seguirán contribuyendo para el logro de los objetivos.

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima en este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso en los trabajadores (Rodríguez, 2000).

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien

integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también en forma lateral.

### Características de los instrumentos de medición del clima organizacional

El instrumento indicado para poder medir el clima organizacional es el cuestionario, los cuales serán respondidos por los miembros de la organización en el cual se obtendrá información de hechos que suceden en la organización. Los cuestionarios pueden ser nominales como también de intervalo. El cuestionario se aplica para saber cómo los empleados evalúan el clima actual de la organización.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, es cuestionario. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S.

Componentes del clima laboral, obtenido el 14 de octubre de 2009. Recuperado de <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>

Existe una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. La más popular es la escala de Likert, los cuestionarios se refieren en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional, y, en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios así como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

Ferraro (1995) señala que para medir el clima organizacional, se puede hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad y otra el clima organizacional como debería ser.

## Dimensiones del clima organizacional

Según Litwin y Stinger (2002) llaman a estos factores de interacción percibidos. Exponen la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización.

- ✓ Estructura: son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.
- ✓ Responsabilidad (empowerment): es la virtud que tiene cada miembro de la organización, para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- ✓ Recompensa: es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores motivacional intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ Desafío: toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esa forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- ✓ Relaciones: es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales. Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo adecuado y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados

- ✓ Cooperación: los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ Estándares: como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ Conflictos: se da cuando entre los miembros de la organización diferencias u oposiciones con respecto algún tema. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto subordinados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ Identidad: es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### Percepción del clima laboral

Según Soto (2001) mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- ✓ Los métodos de mando. Se refiere a como el jefe o la persona a cargo de la organización emplea su liderazgo para influir en el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Las características de las fuerzas motivacionales. Se refiere a la forma de realizar y brindar diferentes mecanismos de motivación para que el empleado se sienta motivado y a gusto con

su trabajo y por ende se estaría cubriendo sus necesidades. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- ✓ Las características de los procesos de comunicación. Quiere decir cómo se efectúa la comunicación dentro de la organización, de manera que se pueda interpretar el mensaje que se nos hace llegar, pues como sabemos la comunicación es la base en toda organización.
- ✓ Las características de los procesos de influencia. Es como se relacionan los empleadores y empleados, para juntos poder lograr los objetivos para la organización. De manera que el jefe que valore a su talento humano y el empleado comprometido con la organización éste a su vez contribuirá para el crecimiento de la organización. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- ✓ Las características de los procesos de toma de decisiones. Las decisiones tomadas por la dirección siempre están encaminadas al bienestar y mejora de la organización, de la misma manera se puede hacer partícipe a los colaboradores con respecto a temas que conciernen sus funciones que desempeñan. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- ✓ Las características de los procesos de planificación. En este proceso toda organización establece sus metas y objetivos, a la vez escogen el medio por el cual van a conseguir lo establecido antes de llevarlo a la práctica.
- ✓ Las características de los procesos de control. Toda organización que pone en marcha los planes establecidos para su organización siempre debe evaluar que sus colaboradores se estén desempeñando bien y cerciorarse que lo planificado se desarrolle de manera óptima. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- ✓ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Si lo planificado por la organización se ejecuta bien, se tendrá como resultados positivos el rendimiento ya sea del trabajador como de la organización.

### Factores que afectan el clima organizacional

Según Ferraro, (1995) para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director.

Según Brunet, (1999) el clima organizacional comprende de nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, la identificación con la organización.

También la revista Management (2006) las variables a medir son las once siguientes:

- ✓ Claridad organizacional
- ✓ Respaldo organizacional
- ✓ Progreso y desarrollo
- ✓ Comunicación
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Cooperación entre unidades
- ✓ Beneficios
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ambiente físico y seguridad
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Identificación con la empresa y participación

Asimismo Brunet, considera que dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectada o beneficiada, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresas es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituyen una de las tareas más importantes.

## VARIABLES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se encuentran las variables dependientes e independientes.

Según Brunet, (2005) la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependiente o independientes.

### VARIABLES DEPENDIENTES

- ✓ Productividad. Los empleados son productivos si entienden que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente.
- ✓ Ausentismo. Toda organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que no podrá llegar a sus metas si los empleados no van a trabajar.
- ✓ Satisfacción laboral. Que la cantidad de recompensa que el empleado recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

### VARIABLES INDEPENDIENTES

- ✓ Variables del nivel individual. Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirán en su comportamiento dentro de la organización.
- ✓ Variable a nivel de grupo. El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- ✓ Variable a nivel de sistemas de organizacional. Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice

la organización tendrán un impacto que deben analizarse y después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, está claro que este ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- ✓ Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer como ajustar las políticas de la organización.
- ✓ Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- ✓ Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- ✓ Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

Agrega Brunet, (2005) las siete (7) variables que afectan el clima organizacional

- ✓ Liderazgo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Condiciones ambientales (físicas)
- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Trabajo en equipo

#### a) Liderazgo

Según Koontz y Weihrich, (2004), indican que es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr las metas en grupo.

Define Hellriegel y Slocum (2009), que es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

También afirman que se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la institución).

Asimismo Robbins y Coulter, (2009), coinciden en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan. Por lo que afirman que existen tres estilos de liderazgo, los cuales son:

- ✓ Líder autocrático: es el que impone y espera cumplimiento. Conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- ✓ Líder democrático o participativo: es el que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, y alienta su participación en la toma de decisiones.
- ✓ Líder liberal: se caracteriza por un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia al momento de tomar decisiones.

## b) Relaciones interpersonales

Según Méndez (2008), las relaciones interpersonales son satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los superiores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para tener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Por otra parte Espina (2007), describe que las relaciones interpersonales son como un espacio significativo en los procesos, ya que se trata de la forma en que una persona establece relación con otras, de manera real, imaginada o anticipada dentro de su contexto social. Esta relación estará influida por acontecimientos internos de la persona, su rol, su status y por acontecimiento externo, como son las características personales de los sujetos de la interacción y del entorno en que se realiza.

### c) Motivación

Según Pérez (2002), la motivación es una actitud necesaria para que la persona se sienta cómoda en su trabajo; se desempeñe en él con ánimo e incluso logre su realización personal. Siempre nos vemos motivados por algo para realizar una determinada actividad; y nos movemos con mayor agilidad mientras más motivación exista. Quiere decir que así funcionamos los seres humanos y que hoy en día, el medio nos obliga a avanzar para de esta manera cumplir nuestros objetivos. Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar u determinado objetivo.

Según Koontz y Weihrich (2004), la motivación es como una fuerza de influencia impulsadora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, al decir que los administradores motivan a sus subordinados es incluirlos a actuar de determinada manera.

### d) Comunicación

Según Koontz y Weihrich (2004) definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Agrega Hellriegel (2007), la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las empresas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias.

Así mismo Méndez (2008), indica que los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

La comunicación es un elemento importante para poder conectar al individuo, el grupo y la organización; ya que nadie puede tomar decisiones sin tener información respecto a lo que fuera, por eso esta información debe ser comunicada entre todos los que pertenezcan a la organización. Por ello la dirección o cualquier miembro de la organización cuando toman decisiones, deben utilizar cualquier medio de comunicación para dar a conocer la decisión tomada. Si bien es cierta cualquier organización que maneja una deficiente comunicación, por lo general no logra sus objetivos.

#### e) Condiciones ambientales (físicas)

Según Koontz y Weihrich (2004), los dos elementos más importantes que componen las condiciones ambientales son la tecnología y el ambiente de trabajo, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Gómez y Acosta (2008) se refiere a las condiciones sobre lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable. Según Gómez y Acosta para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales deben cumplirse algunos requisitos como lo son:

- ✓ Iluminación
- ✓ Color de las áreas
- ✓ Temperatura ambiente
- ✓ Mobiliario
- ✓ Música
- ✓ Ruido
- ✓ Espacio
- ✓ Ventilación

## f) Satisfacción laboral

Koontz y Weihrich (2004) definen la satisfacción laboral como el placer que se siente cuando se satisface un deseo; es decir, es el resultado ya experimentado.

Para Davis y Newstrom (2003), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo.

Agrega Davis y Newstrom (2003), la satisfacción laboral está relacionada con tres actitudes en los empleados:

1. Dedicación al trabajo: es el agrado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.
2. Compromiso organizacional: es llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la organización a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la organización, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.
3. Estado de ánimo en el trabajo: por último definen que los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad

y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de los usuarios, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su lugar de trabajo, está relacionado con el estado de ánimo y bienestar personal, todas las personas tiene aspiraciones que no pueden ser ignoradas y si lo directivos reconocen que el trabajo realizado por los miembros de la organización son buenos, generarán en ellos una plena satisfacción y por ende mejorará su desempeño.

#### g) Trabajo en equipo

Según Koontz y Weihrich (2004) el trabajo en equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, con una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas son mutuamente responsables.

Gómez y Acosta (2008) opinan que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la organización donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Según Gómez y Acosta (2008), las organizaciones se fomentan entre los colaboradores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La organización en efectividad y los colaboradores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Así mismo Gómez y Acosta (2008), afirman que primero es necesario que la gente se sienta cómoda en sus funciones individuales para que luego puedan sentir confianza de permanecer a un equipo de trabajo que fije objetivos comunes y puedan alcanzarlos conjuntamente en armonía.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El clima organizacional, es un tema de gran importancia en la actualidad, para todas aquellas instituciones que buscan un mejoramiento en el ambiente laboral, estableciendo la confianza en los colaboradores, logrando que se sientan comprometidos con la institución y de esa manera alcanzar los objetivos.

De acuerdo con el estudio que se realizó, en lo que respecta al ambiente laboral de la Gobernación Departamental de Zacapa, se observó que el bajo rendimiento de los colaboradores está relacionado con la desmotivación. La desmotivación baja el nivel de desempeño en las funciones destinadas del personal. Para poder mantener motivado al personal se debe de tener un buen ambiente laboral interno.

Cuando hay desmotivación en los colaboradores se disminuyen en las actividades que se realizan, encontrándose un alto nivel de desorden y los objetivos no se pueden alcanzar con éxito. Según se observó en la Gobernación Departamental de Zacapa la comunicación es deficiente, cuenta con inadecuada relaciones interpersonales, no hay compromiso de trabajo en equipo, quejas del servicio al usuario, estrés del personal por sobre carga de trabajo, esto baja nivel de desempeño, ocasionando una alta rotación del personal. Se ha determinado que en la Gobernación Departamental de Zacapa cuenta con un inapropiado clima organizacional

Cabe agregar que si la institución no toma en cuenta la importancia y cuidado del clima laboral de los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el clima puede ser conflictivo. Porque dentro de algunos pronósticos de lo que pueda acontecer se puede mencionar: bajo rendimiento laboral de sus colaboradores, deficiente servicio al usuario, incumplimiento de metas, incumplimiento de funciones. El propósito es lograr un mejor control en las relaciones interpersonales para poder obtener un excelente resultado en las actividades y determinar las causas encontradas del inapropiado clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Resulta oportuno que para prevenir todos aquellos indicadores que pueden llegar a propagarse dentro de la institución se puede evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la

Gobernación Departamental de Zacapa, para posteriormente plantear medidas de solución mejorar el ambiente de trabajo de la institución.

## Título de la investigación

Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### **1.4 Justificación**

El mundo evoluciona a raíz de los adelantos científicos y tecnológicos; las ciencias que se han desarrollado, deben ir transformándose para poder dar respuesta a dichos cambios. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. En las instituciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto otros se proyectan con anticipación.

El proceso de cambio en el clima organizacional es un tema de investigación que ayuda a controlar y mejorar el ambiente laboral en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa y comienza cuando surge la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la institución.

Tanto los colaboradores como la institución deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si se desea sobrevivir en un ambiente de cambios en donde se hace indispensable que el cambio en la institución sea planeado.

#### **1.4.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo es el clima organizacional en la Gobernación Departamental de Zacapa?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo general**

- Evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan el desempeño de las actividades de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Determinar las variables que intervienen en el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Determinar qué liderazgo hay en la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Determinar las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Establecer que grado de motivación se encuentra en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Identificar la situación de comunicación existente en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Examinar cuáles son las condiciones ambientales físicas que proporciona la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Definir las condiciones del comportamiento relacionado con la satisfacción laboral en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Describir la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo dentro de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### 1.6 Alcances y límites

#### Alcances

- ✓ Espacial

La presente investigación se realizó en la Gobernación Departamental de Zacapa, ubicada en la 13 calle y 16 avenida zona 3, municipio de Zacapa departamento de Zacapa.

- ✓ Temporal

La presente investigación se realizó a partir de la fecha 04 de junio de 2014 al 29 de noviembre de 2014.

✓ Teórica

La presente investigación hará uso de los libros

- ✓ “Administración de recurso Humanos” del autor Idalberto Chiavenato, Editorial Mc Graw Hill. 2007. México. Octava edición.
- ✓ “Diagnostico Organizacional”. del autor Darío Rodríguez M. 2000. Alfaomega grupo editor S.A. Tercera edición.
- ✓ Brunet, (2005). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, (3ra. Ed). México: Editorial Trillas.

### Límites

La investigación se desarrolló en la institución de la Gobernación Departamental de Zacapa, por lo cual una de las limitantes fue el no poder tener comunicación directa con la Gobernadora Departamental y el momento de la realización de la encuesta, el personal no contaba con tiempo disponible.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología

#### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, proceso objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a la que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

#### 2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, son 17 empleados del renglón 011 y 5 empleados de contrato renglón subgrupo 18, siendo un total 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

##### Puestos de trabajo renglón 011

Gobernador departamental	1
Jefe administrativo financiero	1
Asistente administrativo	1
Subjefe financiero	1
Asistente de tesorería	1
Subjefe administrativo de servicios	1
Asistente administrativo de servicios	1
Receptor de documentos	1
Asistente de inventarios e informática	1
Asistente de almacén	1
Asistente de archivo y compras	1
Encargado de la LAI y gestor de documentos	1
Encargado de servicios generales	1

Piloto	1
Mensajero	1
Conserje	2
Puestos de trabajo grupo 18	
Asesor jurídico	1
Atención a la mujer	1
Asistente atención a la mujer	1
Recepción	1
Secretaria	1
Total	<u>22</u>

### **2.3 Instrumentos de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo de Practica Empresarial Dirigida -PED-, se realizó un cuestionario dirigido a los empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa con una serie de treinta y cinco (35) preguntas con cinco opciones de respuesta, asignándole un valor numérico por cada criterio para medir la percepción del clima laboral los cuales son: Siempre 5 puntos, casi siempre 4 puntos, algunas veces 3 puntos, muy pocas veces 2 puntos, nunca 1 punto, Ver Anexo 5, en esta encuesta se utilizó las 8 variables que afectan el clima organizacional, tales como: liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, condiciones ambientales (físico), satisfacción laboral y trabajo en equipo. Los cuales servirán para determinar si el clima organizacional de la Gobernación Departamental de Zacapa, es favorable o desfavorable para lo cual se utilizó la escala de Likert.

## Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED- fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- ✓ Visitas a la institución para recabar información general de la institución para el contacto inicial.
- ✓ Entrevista personal con el jefe administrativo y estudio de observación al personal de la institución objeto de estudio.
- ✓ Investigación preliminar para detectar la problemática.
- ✓ Aplicación de instrumentación.
- ✓ Recopilación y análisis de información.
- ✓ Estructuración del FODA.
- ✓ Selección del tema de investigación
- ✓ Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- ✓ Elaboración de marco teórico y bibliografía
- ✓ Definición de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-
- ✓ Elaboración de los instrumentos de investigación
- ✓ Validación de los instrumentos
- ✓ Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio
- ✓ Se realizó el análisis a los resultados
- ✓ Se presentaron los resultados obtenidos
- ✓ Elaboración de las conclusiones y la propuesta
- ✓ Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-

## Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es entendido como el plan general de la investigación y contiene las técnicas de recolección de datos, forma de procesarlos y analizarlos para su presentación. En la metodología de la investigación existen variadas propuestas en torno a la clasificación de los diseños, existiendo tres modalidades; documental, de campo y experimental. Correspondiendo a esta investigación cuyo objetivo general es evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida -PED- se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la institución a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

## **2.4 Aportes**

- Para la institución

Con el desarrollo de la presente investigación será favorecida de manera directa en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, quienes podrán llevar a la práctica el clima organizacional en el ambiente laboral.

- Para la universidad

La presente investigación será un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana al poder incrementar la fuente de información para que sirva de consulta para realización de trabajos futuros a interesados sobre el tema de clima organizacional.

- Para Guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema de clima organizacional, para contribuir al desarrollo organizacional de las instituciones guatemaltecas.

## Capítulo 3

### 3.1 Presentación de resultados

Resultados obtenidos del cuestionario de evaluación del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Tabla No. 1

No.	Información demográfica						
	1	Sexo	Hombre			Mujer	
14			8				
2	Edad	18-25	26-30	31-35	36-40	41 o más	
		2	2	6	2	10	
3	Nivel académico	Primaria	Básico	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura o más	
		2	0	12	3	5	
4	Tiempo de labor en la institución	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 años a más	
		7	4	7	2	2	
5	Renglón presupuestario	Renglón 011			Sub grupo 18		
		17			5		
6	Salario mensual	Q2,346.06 a Q2,500.00	Q 2,501.00 a Q3,000.00	Q3,001.00 a Q. 4,000.00	Q 4,001.00 a Q5,000.00	Q5,001.00 a más	
		1	6	3	6	6	

Fuente: Elaboración propia

Se encuestó a los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, con una serie de treinta y cinco (35) preguntas, con cinco opciones de respuesta, asignándole un valor numérico por cada criterio para medir la percepción del clima organizacional los cuales son:

- Siempre 5 puntos

- Casi siempre 4 puntos
- Algunas veces 3 puntos
- Muy pocas veces 2 puntos
- Nunca 1 punto

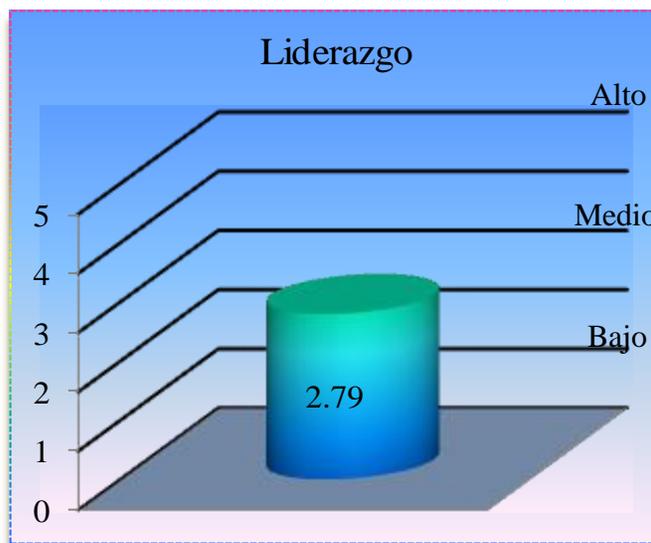
Se estudió las variables que afectan el clima organizacional en las cuales son:

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Comunicación
- Condiciones ambientales (físicas)
- Satisfacción laboral
- Trabajo en equipo

Se realizó una investigación de campo con el objetivo de evaluar el clima organizacional, en la Gobernación Departamental de Zacapa, para determinar si el clima es favorable o desfavorable, para el desarrollo del trabajo.

Tabla No. 2		Elemento: Clima organizacional										Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa												Sujetos: 22 empleados		
Elaborado: Manuel Estuardo Cordón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
		5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto								
1	Mi jefe es muy accesible cuando lo (la) necesito	5	25	3	12	2	6	9	18	3	3	22	64	2.91
2	Mi jefe realiza constante supervisión en el desarrollo de mis actividades	3	15	6	24	2	6	7	14	4	4	22	63	2.86
3	Mi jefe muestra interés en como desarrollo mi trabajo	5	25	4	16	2	6	6	12	5	5	22	64	2.91
4	Mi jefe es justo (a) en el trato con todo el personal bajo su cargo	4	20	2	8	2	6	5	10	9	9	22	53	2.41
5	Mi jefe brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño	6	30	3	12	2	6	4	8	7	7	22	63	2.86
												Promedio	2.79	

Gráfica 1

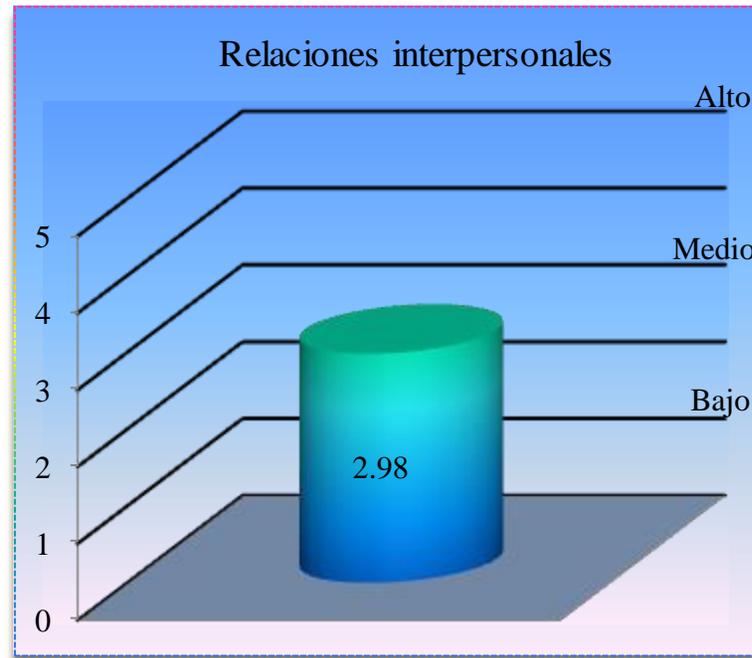


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.79 es un bajo nivel de liderazgo, esto significa que el liderazgo es desfavorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, los superiores o jefes no son accesibles cuando los necesitan, no hay una constante supervisión en el desarrollo de las actividades de los empleados, los jefes no muestran interés en cómo se desarrolla el trabajo, los jefes no son justos en el trato con todo el personal, los jefes o superiores no brindan retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño.

Tabla No. 3				Elemento: Clima organizacional								Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa											Sujetos: 22 empleados			
Elaborado: Manuel Estuardo Cordón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
		5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto								
1	La relación con mi jefe y mis compañeros de trabajo es cordial, amena y con respeto	6	30	3	12	4	12	6	12	3	3	22	69	3.14
2	Mis compañeros de trabajo me motivan a trabajar	3	15	5	20	3	9	7	14	4	4	22	62	2.82
3	Se realiza trabajo en equipo	5	25	8	32	1	3	4	8	4	4	22	72	3.27
4	Se lleva usted bien con sus compañeros	4	20	2	8	6	18	7	14	3	3	22	63	2.86
5	Cree usted y sus compañeros que están unidos y se llevan bien	3	15	4	16	4	12	8	16	3	3	22	62	2.82
												Promedio	2.98	

Gráfica 2

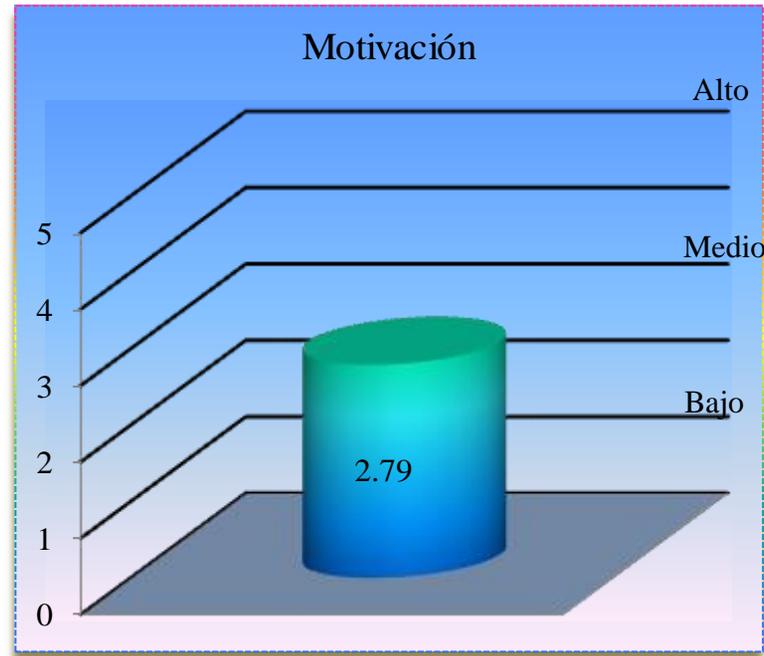


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.98, es un ambiente negativo en las relaciones interpersonales, esto significa que las relaciones interpersonales es desfavorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, no se cuenta con un nivel de relación con los superiores, los empleados no se sienten motivados con los compañeros de trabajo, no hay una relación de trabajo en equipo, cuando no hay buenas relaciones interpersonales no se cuenta con trabajo en equipo, los empleados no dan resultado de un alto nivel de satisfacción laboral, el ambiente es negativo.

Tabla No. 4				Elemento: Clima organizacional								Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa											Sujetos: 22 empleados			
Elaborado: Manuel Estuardo Cordón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
		5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto								
1	La institución motiva a los empleados celebrando cumpleaños u ocasiones especiales	0	0	5	20	1	3	7	14	9	9	22	46	2.09
2	En la institución existe buenas condiciones de seguridad laboral	5	25	3	12	3	9	6	12	5	5	22	63	2.86
3	la institución me brinda oportunidad para desarrollar mi vida personal y profesional	6	30	2	8	5	15	6	12	3	3	22	68	3.09
4	Las condiciones laborales (salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorios	5	25	2	8	3	9	2	4	10	10	22	56	2.55
5	Generalmente dispongo de tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado	7	35	5	20	2	6	5	10	3	3	22	74	3.36
												Promedio	2.79	

Gráfica 3

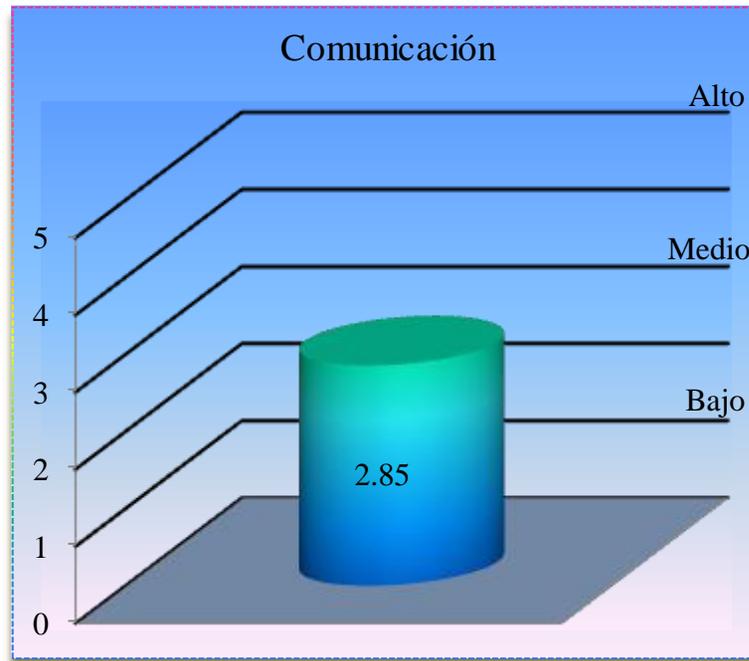


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.79, es un bajo nivel de motivación, esto significa que la motivación es desfavorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, la institución no realiza actividades para mantener motivados a los empleados, no cuenta con condiciones de seguridad hacia los empleados, los empleados no se sienten impulsados o motivados, esto significa que no se sienten motivados para la realización de trabajo y lograr alcanzar los objetivos.

Tabla No. 5		Elemento: Clima organizacional										Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa												Sujetos: 21 empleados		
Elaborado: Manuel Estuardo Córdón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
	IV. Comunicación	5 puntos		4 puntos		3 puntos		2 puntos		1 punto				
1	Generalmente soy animado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás	6	30	5	20	1	3	2	4	8	8	22	65	2.95
2	Tengo la suficiente confianza de comunicarme con mi jefe inmediato al momento de presentarse un problema laboral	6	30	3	12	2	6	6	12	5	5	22	65	2.95
3	El proceso de comunicación es abierto entre compañeros y jefes	5	25	5	20	4	12	3	6	5	5	22	68	3.09
4	En la institución se toma en cuenta las opiniones de los empleados	4	20	3	12	4	12	5	10	6	6	22	60	2.73
5	La comunicación de la institución proporciona un ambiente adecuado	4	20	2	8	4	12	4	8	8	8	22	56	2.55
												Promedio	2.85	

Gráfica 4

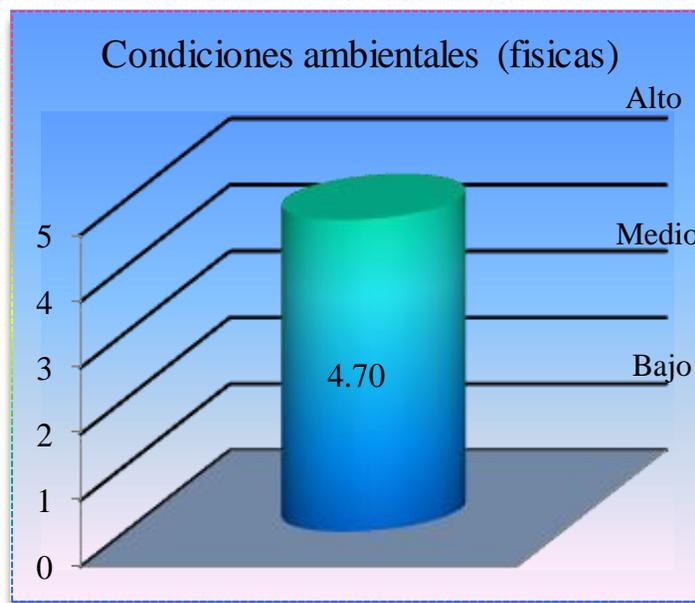


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.85, es un bajo nivel de deficiencia de comunicación, esto significa que la comunicación es desfavorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, en la institución se cuenta con un bajo nivel de comunicación entre inferiores y superiores, porque cada empleado no tiene el espacio para poder compartir sus conocimientos y experiencias, los empleados no cuentan con confianza de platicar con sus superiores, no hay comunicación abierta, por el bajo nivel de resultado la institución cuenta con una deficiencia de comunicación por lo general no se logran los objetivos.

Tabla No. 6				Elemento: Clima organizacional								Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa											Sujetos: 22 empleados			
Elaborado: Manuel Estuardo Cordón Mejía														
No	Ítems V. Condiciones ambientales (físicas)	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
		5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto								
1	Cuenta con el espacio necesario y cómodo para realizar mi trabajo en forma adecuada	15	75	4	16	3	9	0	0	0	0	22	100	4.55
2	El ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, ruido, iluminación etc.)	16	80	6	24	0	0	0	0	0	0	22	104	4.73
3	El mobiliario y equipo que utiliza de la institución (computadora, teléfono, etc.) reciben mantenimiento adecuado	15	75	5	20	2	6	0	0	0	0	22	101	4.59
4	Tengo los recursos/ herramientas para hacer bien mi trabajo	18	90	4	16	0	0	0	0	0	0	22	106	4.82
5	Su puesto de trabajo le resulta cómodo	18	90	4	16	0	0	0	0	0	0	22	106	4.82
												Promedio	4.70	

Gráfica 5

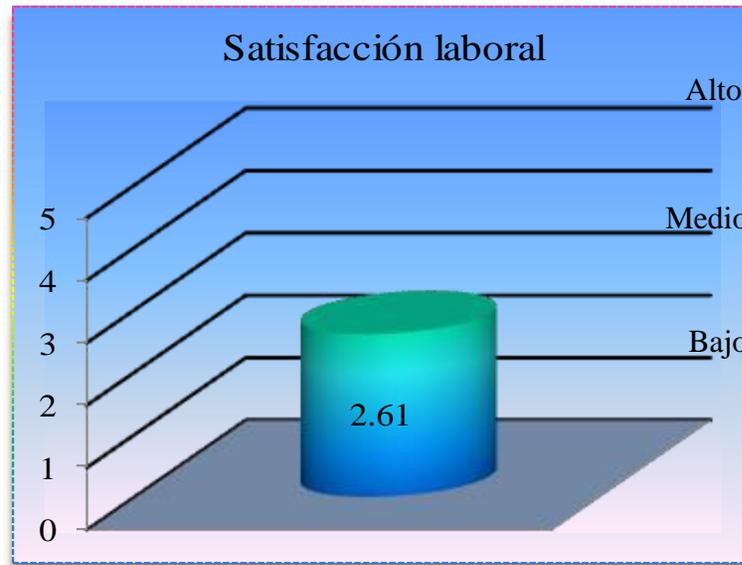


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 4.70, es un alto nivel de condiciones ambientales (físicas), agradable, esto significa que las condiciones ambientales (físicas), es favorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, los empleados cuentan con una infraestructura, condiciones agradables y con buenas condiciones físicas para la realización de las actividades del día a día, la institución cuenta con los factores ambientales físicos para la realización de las actividades.

Tabla No. 7		Elemento: Clima organizacional										Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa												Sujetos: 22 empleados		
Elaborado: Manuel Estuardo Córdón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
	VI. Satisfacción laboral	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto								
1	Estoy satisfecho (a) con los beneficios que me da la institución	4	20	3	12	2	6	7	14	6	6	22	58	2.64
2	Estas satisfecho (a) con el puesto que tengo	3	15	3	12	3	9	9	18	4	4	22	58	2.64
3	La institución cumple con darme el pago a tiempo	5	25	4	16	2	6	4	8	7	7	22	62	2.82
4	El salario que recibo está acorde con mis habilidades y experiencias	3	15	3	12	2	6	3	6	11	11	22	59	2.27
5	Se siente satisfecho de formar parte de esta institución	4	20	5	20	0	0	6	12	7	7	22	59	2.68
												Promedio	2.61	

Gráfica 6

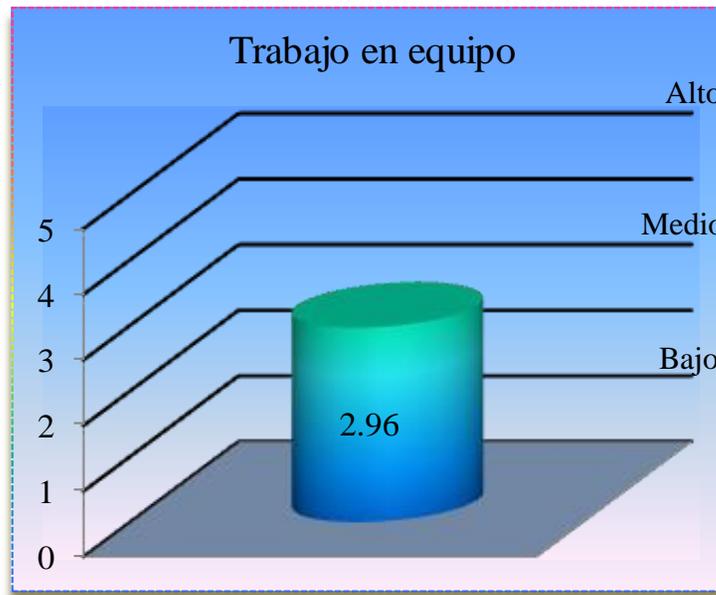


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.61, es un bajo nivel de satisfacción laboral, esto significa que la satisfacción laboral, es desfavorables, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, no hay satisfacción laboral con los beneficios que brinda la institución, los empleados se sienten desfavorables al ser parte de la institución por el ambiente o estado de animo de las personas que forman parte de la institución y no hay un compromiso institucional, las actitudes negativas de los empleados mantiene una satisfacción laboral desfavorable.

Tabla No. 8		Elemento: Clima organizacional										Fecha: 30/09/2014		
Documento: Empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa												Sujetos: 22 empleados		
Elaborado: Manuel Estuardo Cordón Mejía														
No	Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	Total	Promedio Total
	VII. Trabajo en equipo	5 puntos		4 puntos		3 puntos		2 puntos		1 punto				
1	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	5	25	2	8	4	12	4	8	7	7	22	60	2.73
2	Se trabaja juntos para resolver los problemas laborales que surgen dentro de la institución	4	20	4	16	3	9	3	6	8	8	22	59	2.68
3	En la institución tratamos de hacer bien nuestro trabajo	10	50	4	16	2	6	2	4	4	4	22	80	3.64
4	Tiene usted comunicación con su jefe	7	35	3	12	2	6	4	8	6	6	22	67	3.05
5	Se lleva usted con sus compañeros	6	30	2	8	3	9	2	4	9	9	22	60	2.73
												Promedio	2.96	

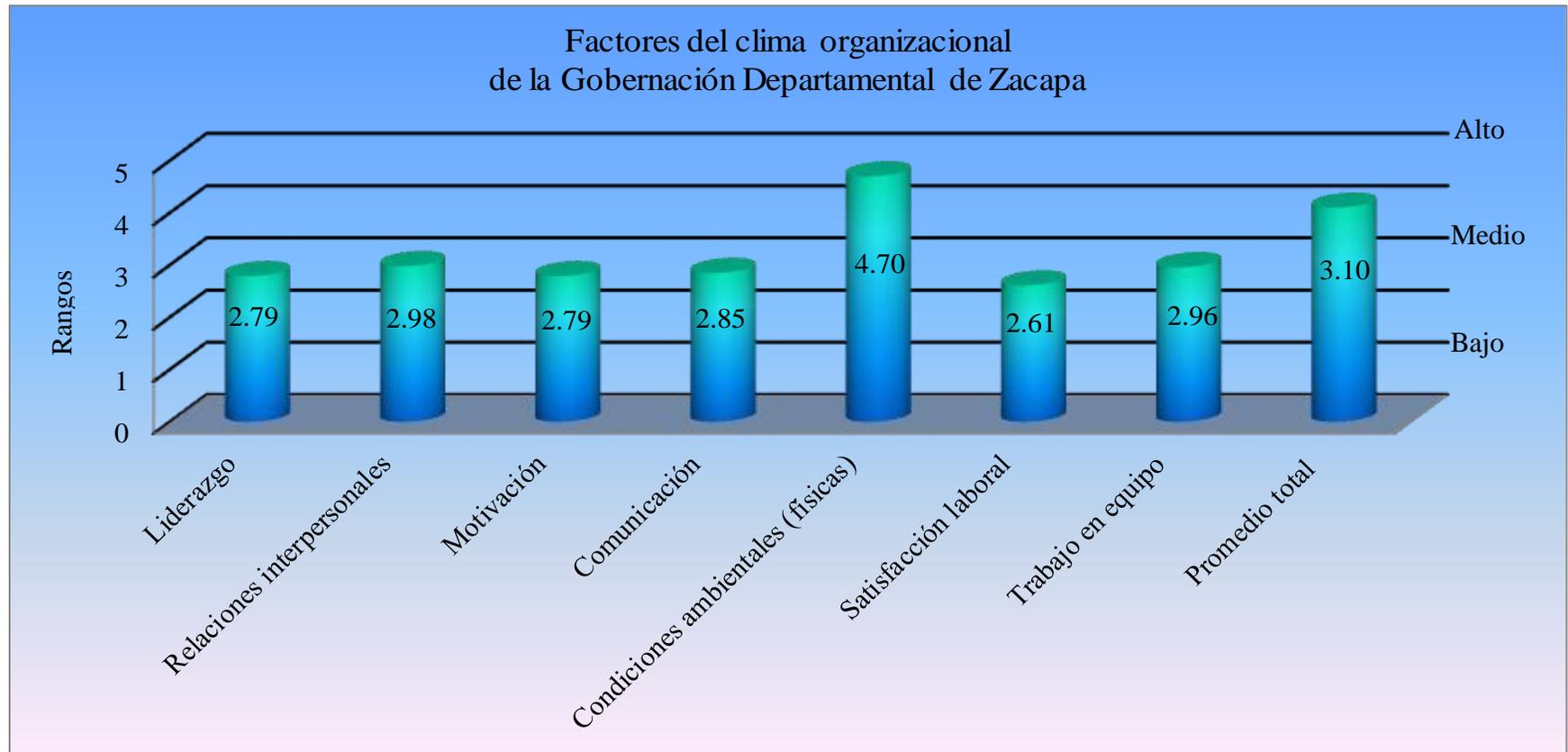
Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.96, es un bajo nivel de trabajo en equipo, esto significa que el trabajo en equipo, es desfavorable, este resultado se obtuvo de las cinco preguntas que se les realizó con un valor numérico, la institución no hay una unión de compañerismo en la realización de actividades, no se puede sentir en confianza de permanecer a un equipo de trabajo que fija objetivos y puedan alcanzarlos conjuntamente en equipo.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio total es 3.10, esto significa que el clima organizacional es desfavorable en la institución, este resultado se obtuvo de las treinta y cinco (35) preguntas, con cinco opciones de respuesta, asignándole un valor numérico por cada criterio.

### **3.2 Análisis de resultados**

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED- se utilizó un instrumento de investigación que se analizara a continuación:

El cuestionario dirigido a los empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa, se efectuó con los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar los factores que afectan el desempeño de las actividades de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Evaluar variables que intervienen en el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Distinguir qué tipo de liderazgo hay en la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Distinguir las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Establecer el tipo de motivación que se encuentra en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Determinar la comunicación existente en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Establecer cuáles son las condiciones ambientales físicas que proporciona la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Distinguir las condiciones de comportamiento relacionado con la satisfacción laboral en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Distinguir la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo dentro de la Gobernación Departamental de Zacapa.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados del cuestionario que se les realizó a los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, con una serie de treinta y cinco (35) preguntas, con cinco opciones de respuesta, asignándole un valor numérico por cada criterio y se hace una comparación con los autores que han escrito sobre el tema.

Según Chiavenato (2007) clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano, incluyendo la satisfacción y por lo tanto la productividad, está

relacionado con el “saber hacer” del directo con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse.

Agrega Martínez (2001), que el clima organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización, constituye en la percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones.

Por lo tanto los resultados que se obtuvieron del cuestionario, demuestra que no hay un clima favorable en el ambiente de los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa. Según Brunet, (2005) las variables que afectan el clima organizacional que son: Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, condiciones ambientales (físicas), satisfacción laboral y trabajo en equipo.

Según Hellriegel y Slocum (2009), define como liderazgo, es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en grupo de personas, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en logro de metas y objetivos. También afirma la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar. En la administración de empresas.

Según la investigación y los resultados de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio total es 2.79 es un bajo nivel de liderazgo dentro de la institución, los superiores o jefes no son accesibles cuando los necesitan, no hay una constante supervisión en el desarrollo de las actividades de los empleados, los jefes no muestran interés en cómo se desarrolla el trabajo.

Esta es una de las variables que afecta el clima organizacional en la Gobernación Departamental de Zacapa, no tiene un alto nivel de liderazgo según las respuestas obtenidas del cuestionario, haciendo que los empleados no trabajen con entusiasmo y contar con un liderazgo deficiente y a través de la deficiencia no se logran los objetivos o metas por alcanzar.

Según Méndez (2008), las relaciones interpersonales son satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los superiores y/o jefes, propicie el apoyo y colaboración para tener resultados, como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Se establece que el resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.98, es un ambiente negativo en las relaciones interpersonales, los empleados no se sienten motivados con los compañeros de trabajo, no hay una relación de trabajo en equipo, cuando no hay buenas relaciones interpersonales no se cuenta con trabajo en equipo, los empleados no dan resultado positivo.

Según Pérez (2,002), la motivación, es una actitud necesaria para que la persona se sienta cómoda en su trabajo, se desempeñe en él con ánimo e incluso logre su realización personal.

El resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.79, es un bajo nivel de motivación, la institución no realizan actividades para mantener motivados a los empleados, no cuenta con condiciones de seguridad hacia los empleados, los empleados no son motivados para la realización de trabajo y lograr alcanza los objetivos.

Según Méndez (2008), comunicación, indica que los canales de comunicación permitan a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

El resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.85, es un bajo nivel de deficiencia de comunicación, es bajo el nivel de comunicación entre inferiores y superiores, porque cada empleado no tiene el espacio para poder compartir sus conocimientos y experiencias, los empleados no cuentan con confianza de comunicarse con sus superiores, no hay comunicación abierta, la institución cuenta con una deficiencia de comunicación por lo general no se logran los objetivos.

Según Gómez y Acosta (2008), se refiere a las condiciones ambientales sobre el lugar de trabajo: dimensiones distancia, materiales así como la ubicación servicios al personal y al público debe incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable, según Gómez y Acosta para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por

los factores ambientales que cumplan los requisitos son: iluminación, color de áreas, temperatura ambiente, mobiliario, música, ruido, espacio, ventilación.

El resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 4.70, es un alto nivel de condiciones ambientales (físicas), agradable, en la Gobernación Departamental de Zacapa, los empleados cuentan con una infraestructura, condiciones agradables y con buenas condiciones físicas para la realización de las actividades.

Según Davis y Newstrom (2003), satisfacción laboral, es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo se trata de una actitud efectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo, la satisfacción en el trabajo enuncia que está relacionada con tres actitudes en los empleados: Dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

El resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.61, es un bajo nivel de satisfacción laboral, los empleados se sienten desfavorables al ser parte de la institución por el ambiente o estado de animo de las personas que forman parte de la institución y no hay un compromiso institucional, las actitudes negativas de la empleados mantiene una satisfacción laboral desfavorable.

Según Gómez y Acosta (2008), trabajo y equipo, es necesario que la gente se sienta cómoda en sus funciones individuales para que luego puedan sentir confianza de permanecer a un equipo de trabajo que fije objetivos comunes y puedan alcanzar conjuntamente en armonía.

El resultado de la encuesta que se le realizó a los 22 empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, el promedio es 2.96, es un bajo nivel de trabajo en equipo, la institución no hay una unión de compañerismo en la realización de actividades, no se puede sentir en confianza de permanecer a un equipo de trabajo, para alcanzar los objetivos conjuntamente en equipo.

Como resultado de la investigación, nos da como resultado el bajo nivel insatisfacción en el desarrollo de las actividades que realizan los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, todo influye en la insatisfacción se pudo observar desmotivación entre los empleados,

teniendo un ambiente desfavorable en la institución, según las variables que afectan el clima organizacional se pudo observar que los empleados se mantienen desmotivados.

El cumplimiento de actividades, metas y objetivos, se alcanzan sin ninguna dificultad cuando se mantiene un clima o ambiente laboral favorable.

En la Gobernación Departamental de Zacapa es importante mantener un ambiente laboral favorable, para poder mantener un ambiente favorable se debe de establecer un líder capaz y eficaz, mantener motivado a los empleados, la comunicación es muy importante para que los empleados estén informados de las actividades, tener bien identificados los factores ambientales para mantener un ambiente favorable donde los empleados se puedan desplazar o efectuar sus actividades, la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables que los empleados tienen que sentir, cuando hay trabajo en equipo hay un ambiente favorable, y se puede sentir la confianza de permanecer al equipo de trabajo, para que los objetivos o metas se puedan alcanzar.

## Capítulo 4

### Propuesta

En el mundo actual el clima organizacional se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia institucional, tener la capacidad de liderazgo para manejar a un grupo de personas o hacer que le sigan. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad y ha resultado ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, la desmotivación y conducir las modificaciones posibles de las instituciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las instituciones.

Con respecto a las relaciones interpersonales, la institución debe preocuparse por fomentar buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de ella, para así favorecer un buen clima laboral, con la finalidad de tener un buen capital humano que se sienta satisfecho y transmita ese sentimiento. La comunicación es muy importante en toda institución, por ello se tiene que dar reuniones con todo el personal para dialogar en que están fallando en cuanto a su puesto de trabajo, problemas que se presentan día a día, intercambiar ideas con el fin de mejorar como persona y trabajador, así como también poder expresar las necesidades o inquietudes que tenga cualquier miembro de la empresa.

El objetivo del clima organizacional es por lo general, tratar de resolver aquellos problemas, la encuesta nos da a conocer que piensan los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, identificar carencias, ineficacias y defectos, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la institución, quienes día a día hacen la historia de la Gobernación Departamental de Zacapa.

La Gobernación Departamental de Zacapa, está integrada por empleados que tienen la responsabilidad de atender las actividades específicas para el logro de las metas institucionales. Por ello la fuerza laboral con la que se cuenta es de suma importancia para el logro de dichas metas que se plantean, lo cual marca la pauta para la creación de mejores condiciones de trabajo, que faciliten la integración de los mismos.

- **Producto a entregar**

Luego de realizar las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la institución un programa de capacitación a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

- **Objetivo general**

- ✓ Desarrollar un programa de capacitaciones a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, sobre las variables que afectan el clima organizacional.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Capacitar a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa sobre temas de clima organizacional.
- ✓ Mejorar la situación de comunicación existente entre los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Mejorar las condiciones del comportamiento relacionado con la satisfacción laboral en los diferentes niveles jerárquicos de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- ✓ Establecer la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo dentro de la Gobernación Departamental de Zacapa.

## **Viabilidad de proyecto**

### Recursos

- Humanos

El Gobernador Departamental de la institución es el responsable de la ejecución del presente programa de capacitación con el apoyo del resto del personal que conforma la Gobernación Departamental de Zacapa.

- Materiales

Para implementar esta propuesta se necesitará de útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, folders, fastenes, tóner para impresora, equipo de cómputo y encuadernar el programa de capacitación.

- Físicos

Para la presentación del programa de capacitación una alternativa de mejora para las áreas de trabajo, una oportunidad dar a conocer sobre temas de clima organizacional a los empleados, el Gobernador Departamental puede reunir al personal dentro de las instalaciones de la Gobernación Departamental de Zacapa y darlo a conocer de manera general.

- Financieros

El presupuesto para la ejecución del presente programa de capacitación, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en quetzales	Total en quetzales
Cartucho de tinta	Impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar	2	Q. 110.00	Q. 220.00
Papel bond	Hojas para la impresión del documento	1	Q. 29.00	Q. 29.00
Encuadernado	Encuadernado del manual	1	Q. 50.00	Q. 50.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de puestos y entrega de copia de manual a los colaboradores	500	Q. 0.18	Q. 90.00
Folderes y fastenes	Para entregar el manual de alternativas de mejora para las áreas de oportunidad sobre calidad de clima organizacional de los empleados de Gobernación Departamental de Zacapa.	3	Q. 1.50	Q. 4.50
<b>Total</b>				<b>Q. 393.50</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos presentados se obtuvieron según cotizaciones, la cantidad de fotocopias son una estimación.

## Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 09 días del mes de agosto del año 2014.



Manuel Estuardo Cordón Mejía  
Consultor  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Sede Zacapa


Sandra Carolina Orellana Cruz  
Gobernadora Departamental

## Conclusiones

- Se determinó que factores afectan el desempeño de las actividades de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, los empleados están desmotivados por la percepción del ambiente dentro de la institución.
- Se determinó las variables que afectan el clima organizacional en la Gobernación Departamental de Zacapa, los cuales son liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, satisfacción laboral y trabajo en equipo, determinando que el clima laboral de la Gobernación Departamental de Zacapa es desfavorable, solo la variable de condiciones ambientales física cumple con las condiciones ambientales adecuadas.
- Se determinó que tipo de liderazgo es autocrático es el que impone y espera cumplimiento, el líder toma todas las decisiones, en la Gobernación Departamental de Zacapa, los superiores o jefes no son accesibles cuando los necesitan, no hay una constante supervisión en el desarrollo de las actividades de los empleados, los jefes no muestran interés en cómo se desarrolla el trabajo.
- Se determinó que las relaciones interpersonales en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, es desfavorable, porque no cuentan con un nivel de relación con los superiores, no hay una buena relación entre los empleados, no hay una relación de trabajo en equipo, el ambiente es negativo.
- Se estableció que el grado motivación, es desfavorable, en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, porque la institución no realiza actividades para mantener motivados a los empleados, no hay condiciones de seguridad, los empleados no se sienten impulsados o motivados, para la realización de trabajo y lograr alcanzar los objetivos.
- Se identificó que la situación de comunicación que se encuentra en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, es desfavorable, no hay canales de comunicación que permita a las empleados sobre la estructura de la organización, no hay comunicación entre inferiores y superiores para compartir conocimientos y experiencias, los empleados no cuentan

con confianza de comunicarse con sus superiores, no hay comunicación abierta, por la deficiencia de comunicación por lo general no se logran los objetivos.

- Las condiciones ambientales físicas de la Gobernación Departamental de Zacapa es favorable, considerando que la infra estructura está bien diseñada, para las áreas de trabajo para cada personal, la iluminación y ventilación, se encuentra limpios y en buenas condiciones sin malos olores y sin ruidos, poseen equipo de cómputo y materiales necesarios para la realización de trabajo.
- La satisfacción laboral, es desfavorable en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, por el ambiente o estado de ánimo de las personas que forman parte de la institución, las actitudes negativas de los empleados mantiene una satisfacción laboral desfavorable.
- Se describió la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo, es desfavorable dentro de la Gobernación Departamental de Zacapa, no hay equipo de trabajo en la realización de actividades, no se sienten en confianza de permanecer al equipo de trabajo, para la fijación de objetivos y poderlos alcanzar conjuntamente en equipo.

## Referencias bibliográficas

1. Brunet. (1999). Comportamiento Humano en las Organizaciones. (1ra. Ed.) México: Editorial Trillas.
2. Brunet. (2005). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (3ra. Ed). México: Editorial Trillas.
3. Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos México, (8va. Ed) Editorial Mc Graw Hill.
4. Davis, y Newstrom. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (3era. Ed). Editorial Mc Graw Hill. México.
5. Edel, García, y Guzmán. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. (2da. Ed). México: Mc Graw Hill.
6. Espina. (2007). Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales. (4a. Ed.). México: Panorama.
7. Ferraro. (1995). Administración de Personal. Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. (10a. Ed.). Buenos Aires: Primera Editorial.
8. Gómez, y Acosta. (2008). Trabajo en Equipo, Instalaciones. (11a. Ed.) México: Limusa.
9. Goncalvez. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. (7ma. Ed.) México: Sociedad Latinoamericana para la Caridad. (SLC).
10. Hellriegel. (2007). Comportamiento Organizacional. (11a. Ed.) Madrid: Pearson Education.

11. Hellriegel, y Slocum. (2009). Comportamiento Organizacional. (12a. Ed.). Madrid: Pearson Education.
12. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5.ª Edición). México: Mcgraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
13. Koontz, y Weihrich. (2004). Administración. Una Perspectiva Global. (11a. Ed.) México: Mc Graw Hill.
14. Litwin, y Stinger. (2002). La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales. (1ra. Ed.). México.
15. Management Sciencies. (2006). Como crear un Clima de Trabajo que Motive y Mejore al Personal y su Desempeño, Volumen 11. Boston.
16. Martínez, L. (2001). Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible. (4ta ed.).
17. Méndez. (2008). Clima Organizacional en Colombia. Un Método de Análisis para su Investigación. (3ra. Ed.) Internacionales Thompson.
18. Pérez, J. (2002) Fundamentos de Dirección de Empresas (4ta. Ed.) Madrid: Ediciones Rialp.
19. Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. (10a. Ed.). México: Educación de Personal.
20. Robbins, y Coulter. (2009). Fundamentos de Administración. (3ra. Ed.) México: Pearson.
21. Rodríguez, M. Darío. (2000). Diagnostico Organizacional. (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A

22. Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de Emociones, Thompson Learning.
23. Werther. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ta. Ed.) México: Mc Graw Hill.
24. G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S. Componentes del clima laboral, obtenido el 14 de octubre de 2009. Recuperado de <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>
25. [www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)

## **Anexos**

## Anexo 1

### Cronograma de actividades

No.	Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep.				Oct.				Nov.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de programación del curso			■																									
2	Presentación de la metodología de la PED			■																									
3	Gestión de la empresa objeto de estudio				■																								
4	Autorización de la empresa objeto de estudio					■																							
5	Evaluación integral de la empresa objeto de estudio					■	■																						
6	Diagnóstico de la empresa objeto de estudio					■	■																						
7	Descripción del Planteamiento del problema y sus componentes						■	■																					
8	Desarrollo del marco teórico								■																				
9	Metodología de la investigación a realizar									■	■																		
10	Descripción de los aportes de investigación										■																		
11	Presentación de la propuesta inicial											■																	
12	Programación de actividades de investigación												■																
13	Listado de bibliografías de acuerdo a normas APA													■															
14	Presentación del anteproyecto de investigación													■	■														
15	Elaboración y aplicación de instrumentos														■	■	■	■											
16	Tabulación y presentación de resultados																	■	■										
17	Análisis de resultados y elaboración de conclusiones																			■	■	■							
18	Ejecución de propuesta																					■	■	■	■				
19	Entrega final de PED																											■	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2



Oficio No. 415/Natalia.-

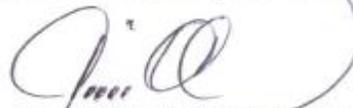
Junio, 17 de 2014.-

Licenciado  
Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Catedrático del Curso  
Universidad Panamericana Zacapa.-

Estimado Señor Licenciado:

Por este medio me dirijo a usted para saludarle y a la vez responder a su nota de fecha de ingreso 05/06/2014, al respecto le manifiesto que con mucho gusto la suscrita accede que el estudiante **MANUEL ESTUARDO CORDON MEJIA del décimo cuarto trimestre de la Carrera de la Licenciatura de Administración de Empresas**, que realice su investigación en el curso de Seminario de Egreso I, agradeciéndole desde ya al estudiante su aportación con la Institución.

*Sin otro particular, me suscribo de usted; deferentemente.*

  
Sandra Carolina Drellana Cruz  
Gobernadora Departamental



c.c.archivo.-

13 Calle y 16 Av. Zona 3, Centro de Gobierno, Zacapa. Teléfono: 7941-0370 – 7941-3711

Correo electrónico: gobernaciondeptalzacapa@gmail.com

### Anexo 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

#### Cuestionario dirigido al jefe administrativo financiero/Gobernación Departamental de Zacapa

Instrucciones: Favor de responder las presentes preguntas para poder obtener el diagnóstico inicial de la Gobernación departamental de Zacapa.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la Gobernación Departamental de Zacapa?

R//Coordinar y velar por el desarrollo del departamento.

1. ¿Qué cantidad de empleados cuenta la institución?

R//17 empleados renglón 011 y 5 por contrato reglón sub grupo 18.

2. ¿Cuántos años lleva la institución prestando servicios en el departamento de Zacapa?

R// 68 años.

3. ¿Está dispuesta a que se realice una Práctica Empresarial Dirigida en la institución que usted administra?

R// Si, porque es una herramienta que vendrá a eficientar a la institución.

4. ¿Está dispuesta a brindar información administrativa y financiera de la institución?

R// si, solo solicitarle discreción y buen uso del mismo.

5. ¿A qué impuesto está efecto?

R// a ninguno.

6. ¿En qué áreas considera que puede realizar la Práctica Empresarial Dirigida?

R// Área administrativa, financiera y de servicios.

7. ¿Cree que Gobernación Departamental de Zacapa cuenta con algún problema administrativo, económico, financiero o contable?

R// Falta de rotulación, falta de identificación personal, comportamiento de la gente es inadecuada, no hay medidas de seguridad e higiene industrial.

## Anexo 4

### Diagnóstico



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de recopilación de información de la empresa objeto de estudio

Datos Generales	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nombre de la empresa: <u>Gobernación Departamental de Zacapa</u></li><li>2. Tipo de empresa: <u>Sector Público</u></li><li>3. Fecha de constitución: <u>1946</u></li><li>4. Actividad económica: <u>Coordinar y velar por el desarrollo del Departamento</u></li><li>5. Dirección: <u>13 calle y 16 avenida zona 3</u></li><li>6. Teléfono (s): <u>1941-0370 – 1941-3711</u></li><li>7. E-mail: <u>gobnaciondeptalzacapa@gmail.com</u></li><li>8. Gerente general: <u>Sandra Carolina Orellana Cruz</u></li><li>9. Jefe administrativo financiero: <u>Natalia Azucena Suc Estrada</u></li></ol>	
Captura de Información	
Fecha: del: <u>30 de mayo</u> al: <u>29 de noviembre del 2014</u>	
A cargo de: <u>Manuel Estuardo Córdón Mejía</u>	



Análisis FODA  
 Área objetivo de análisis: Gerencia general

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo de trabajo multidisciplinario</li> <li>✓ Manual de organización, funciones del personal</li> <li>✓ Disponibilidad de vehículos</li> <li>✓ Instalaciones adecuadas</li> <li>✓ Funcionamiento del área de recursos humanos</li> <li>✓ Recurso idóneo en el área de trabajo</li> <li>✓ Disponibilidad de mobiliario y equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones interinstitucionales en beneficio de la población</li> <li>✓ Coordinación efectiva con las instituciones del departamento</li> <li>✓ Asignación presupuestaria adecuada</li> <li>✓ Apoyo interinstitucional en el departamento</li> <li>✓ Coordinación de la mesa de resolución de conflictos agrarios y forestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta rotación de personal</li> <li>✓ Escases de personal</li> <li>✓ Inadecuada relación interpersonal</li> <li>✓ Desmotivación del personal</li> <li>✓ Insatisfacción del personal</li> <li>✓ Control de asistencia inadecuado al personal</li> <li>✓ Bajo desempeño laboral</li> <li>✓ Alto nivel de estrés en el personal</li> <li>✓ Molestias al servicio del usuario</li> <li>✓ Servicio de seguridad dentro del edificio</li> <li>✓ Ausencia de capacitación al personal</li> <li>✓ Falta de identificación del personal</li> <li>✓ Alto nivel de ausentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de autoridades</li> <li>✓ Sanciones administrativas</li> <li>✓ Sanciones pecuniarias por parte de la Contraloría General de Cuentas</li> <li>✓ Inestabilidad laboral</li> <li>✓ Buenas relaciones con medios de comunicación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Análisis FODA  
Área objetivo de análisis: Financieras

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumple con los registros contables</li> <li>✓ Realiza los procesos de adquisición y compras</li> <li>✓ Utilización de tecnología adecuada</li> <li>✓ Estabilidad de personal en el área financiera</li> <li>✓ Registro y control de inventarios</li> <li>✓ Realiza el adecuado registro en el sistema de gestión SIGES y el Sistema de contabilidad integrada SICOIN los compromisos y devengados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unión de sistemas del ministerio de finanzas y Superintendencia Tributaria SAT</li> <li>✓ Constantes capacitaciones Superintendencia de Administración Tributaria SAT</li> <li>✓ Asignación presupuestaria adecuada</li> <li>✓ Registro de proveedores</li> <li>✓ Auditorías internas del ministerio de gobernación</li> <li>✓ Registro de proveedores a consignación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de Gobernador Departamental</li> <li>✓ Falta de capacitación del Ministerio de Finanzas Publicas</li> <li>✓ Inadecuada área de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sanciones internas</li> <li>✓ Sanciones por parte de la Contraloría General de Cuentas, Superintendencia Tributaria y Banco de Guatemala</li> <li>✓ Políticas partidistas</li> <li>✓ Corte de energía eléctrica</li> <li>✓ Cambio de autoridades</li> </ul>

✓ Cumplimiento en los gastos administrativo ✓ Transparencia en gastos ✓ Existencia y uso de manual de procedimientos			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



Análisis FODA  
 Área objetivo de análisis: Servicios generales

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recurso humano idóneo</li> <li>✓ Disponibilidad de vehículo</li> <li>✓ Personal con valores personales</li> <li>✓ Existencia y uso de manual de procedimientos</li> <li>✓ Equipo de trabajo multidisciplinario</li> <li>✓ Disponibilidad de mobiliario y equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación interinstitucional en el departamento</li> <li>✓ Uso adecuado de seguridad social en la salud</li> <li>✓ Buenas relaciones con medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de Gobernador Departamental</li> <li>✓ Inestabilidad del personal subgrupo 18</li> <li>✓ Ausencia de capacitación al personal</li> <li>✓ Personal no identificado</li> <li>✓ Alto nivel de ausentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas partidarias</li> <li>✓ Corte energía eléctrica</li> <li>✓ Cambio de autoridades</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Análisis FODA  
 Área objetivo de análisis: Administración

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recurso humano idóneo en las áreas de trabajo</li> <li>✓ Disponibilidad de mobiliario y equipo</li> <li>✓ Personal con valores personales</li> <li>✓ Existencia y uso de manual de procedimientos</li> <li>✓ Tecnología adecuada</li> <li>✓ Equipo de trabajo multidisciplinario</li> <li>✓ Disponibilidad de suministros</li> <li>✓ Instalaciones adecuadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación interinstitucional en el departamento</li> <li>✓ Uso adecuado de seguridad social en la salud</li> <li>✓ Buenas relaciones con medios de comunicación</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de Gobernador Departamental</li> <li>✓ Inestabilidad del personal subgrupo 18</li> <li>✓ Ausencia de capacitación al personal</li> <li>✓ Personal no identificado</li> <li>✓ Alto nivel de ausentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas partidarias</li> <li>✓ Corte energía eléctrica</li> <li>✓ Cambio de autoridades</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### Cuadro diagnóstico: Sistematización del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación deficiente</li> <li>✓ Inadecuada relaciones interpersonales</li> <li>✓ No hay compromisos de trabajo en equipo</li> <li>✓ Desmotivación</li> <li>✓ Quejas del servicio del usuario</li> <li>✓ Estrés del personal por carga de trabajo</li> <li>✓ Bajo nivel de desempeño</li> <li>✓ Rotación de personal</li> </ul>	Inapropiado clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajo rendimiento laboral de los colaboradores</li> <li>✓ Deficiente servicio al usuario</li> <li>✓ Incumplimientos de metas</li> <li>✓ Incumplimiento de funciones</li> </ul>	<p>Evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, para posteriormente plantear medidas de solución para mejorar el ambiente de trabajo de la instrucción</p>
<p>Nombre del tema de investigación: Análisis del clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa</p>			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario dirigido a los empleados públicos de la Gobernación Departamental de Zacapa

Objetivo:

Evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, sobre la institución y la situación laboral, por favor indique marcando con una “x” una sola respuesta, la opción que más refleja su punto de vista, las cuales son: Siempre 5 puntos, Casi siempre 4 puntos, Algunas veces 3 puntos, Muy pocas veces 2 puntos, Nunca 1 punto.

No.	Información demográfica					
	1	Sexo	Hombre			Mujer
2	Edad	18-25	26-30	31-35	36-40	41 o más
3	Nivel académico	Primaria	Básico	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura o más
4	Tiempo de laborar	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 años a más

5	Renglón presupuestario	Renglón 011		Sub grupo 18		
6	Salario mensual	2,346.06.00 a 2,500.00	2,501.00 a 3,000.00	3,001.00 a 4,000.00	4,001.00 a 5,000.00	5,001.00 a más

No.	I. Liderazgo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Mi jefe es muy accesible cuando lo (la) necesito					
2	Mi jefe realiza constante supervisión en el desarrollo de mis actividades					
3	Mi jefe muestra interés en como desarrollo mi trabajo					
4	Mi jefe es justo (a) en el trato con todo el personal bajo su cargo					
5	Mi jefe brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño					
No.	II. Relaciones interpersonales	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	La relación con mi jefe y mis compañeros de trabajo es cordial, amena y con respeto					

2	Mis compañeros de trabajo me motivan a trabajar					
3	Se realiza trabajo en equipo					
4.	Se lleva usted bien con sus compañeros					
5	Cree usted y sus compañeros que están unidos y se llevan bien					
No.	III. Motivación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	La institución motiva a los empleados celebrando cumpleaños o ocasiones especiales					
2	En la institución existe buenas condiciones de seguridad laboral					
3	la institución me brinda oportunidad para desarrollar mi vida personal y profesional					
4	Las condiciones laborales (salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorios					
5	Generalmente dispongo de tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado					

No.	IV. Comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Generalmente soy animado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás					
2	Tengo la suficiente confianza de comunicarme con mi jefe inmediato al momento de presentarse un problema laboral					
3	El proceso de comunicación es abierto entre compañeros y jefes					
4	En la institución se toma en cuenta las opiniones de los empleados					
5	La comunicación de la institución proporciona un ambiente adecuado					
No.	V. Condiciones ambientales (físicas)	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Cuenta con el espacio necesario y cómodo para realizar mi trabajo en forma adecuada					
2	El ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, ruido, iluminación etc.)					

3	El mobiliario y equipo que utiliza de la institución (computadora, teléfono, etc.) reciben mantenimiento adecuado					
4.	Tengo los recursos/ herramientas para hacer bien mi trabajo					
5	Su puesto de trabajo le resulta cómodo					
No.	<b>VI. Satisfacción laboral</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Estoy satisfecho (a) con los beneficios que me da la institución					
2	Estas satisfecho (a) con el puesto que tengo					
3	La institución cumple con darme el pago a tiempo					
4.	El salario que recibo está acorde con mis habilidades y experiencias					
5	Se siente satisfecho de formar parte de esta institución					
No.	<b>VII. Trabajo en equipo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					

2	Se trabaja juntos para resolver los problemas laborales que surgen dentro de la institución					
3	En la institución tratamos de hacer bien nuestro trabajo					
4	Tiene usted comunicación con su jefe					
5	Se lleva usted con sus compañeros					

Fuente: Elaboración propia

Muchas gracias por su colaboración.

“El éxito no está en vencer siempre, sino en no desanimarse nunca” (Napoleón Bonaparte)

## **Anexo 6**

### **Ejecución de la propuesta**

El clima organizacional, es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolló el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en el rendimiento de la productividad.

De esta forma, la propuesta se rige bajo las variables que afectan el clima organizacional que Son: Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, condiciones ambientales (físicas), satisfacción laboral y trabajo en equipo, estas variables afectan el clima organizacional o que mantienen un ambiente desfavorable en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Sabiendo que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad que se desempeña cada colaborador.

Teniendo identificado las variables que afectan al clima organizacional: liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, satisfacción laboral y trabajo en equipo estos son los factores desfavorables que afectan el clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa, Solo la variable de condiciones ambientales (físicas) es favorable.

Entonces la propuesta se implementará un programa de capacitación a los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, en cuanto a las variables que afectan el clima organizacional, para mejorar el tipo de liderazgo, satisfacción laboral, la forma de cómo actúan los empleados, para que las relaciones interpersonales sean exitosas, el poder de comunicación, para mantener un ambiente favorable y mantener motivados a los empleados.

Ejecución de la propuesta: Programa de capacitación, a los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa.

## **Introducción**

La capacitación de clima organizacional es una oportunidad y una respuesta inmediata para satisfacer una necesidad, mantener un Autoritarismo paternalista en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, actualmente las capacitaciones incrementa el rendimiento y desempeño de sus actividades laborales para alcanzar los objetivos programados.

Esta propuesta contiene temas que tienen relación con el clima organizacional, en base a la presentación de resultados, análisis de resultados y las conclusiones obtenidas. Se realizara programas de capacitaciones a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Porque los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa no presentan un liderazgo favorable, no cuenta con relaciones interpersonales porque no hay unión de compañerismo, para el desarrollo de trabajo en equipo.

Por lo anterior se propone un programa de capacitación en distintos aspectos considerando temas relacionados con clima organizacional para capacitar a los colaboradores de la de Gobernación Departamental de Zacapa.

Al finalizar las capacitaciones los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa obtendrán conocimientos de temas importantes de clima organizacional para mantener un ambiente favorable.

## Objetivos

### ✓ Objetivo general:

- Diseñar un programa de capacitación sobre conceptos de clima organizacional para mejorar el ambiente en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### ✓ Objetivos específicos:

- Desarrollar un programa de capacitación sobre temas de clima organizacional
- Capacitar a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa
- Impartir temas de liderazgo, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, poder de comunicación, motivación y trabajo en equipo.

### ✓ Alcances:

Se enfocará inicialmente en la realización de capacitaciones sobre las variables que afectan el clima organizacional en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### ✓ Beneficios:

Fortalecer capacitaciones a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa temas de liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, satisfacción laboral y trabajo en equipo con el fin de mantener un ambiente favorable en los colaboradores de la Institución.



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

# Programa de capacitación

Objetivo General:

- Diseñar un programa de capacitación sobre conceptos de clima organizacional para mejorar el ambiente en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un programa de capacitación sobre temas de clima organizacional.
- Capacitar a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa.
- Impartir temas de liderazgo, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, poder de comunicación, motivación y trabajo en equipo.

Temas a tratar:

- Clima organizacional
- Liderazgo y satisfacción laboral
- Relaciones interpersonales, poder de comunicación y motivación
- Trabajo en equipo

Zacapa, Noviembre 2014

Fuente: Elaboración propia

## Mercadotecnia

### Producto

Es una oportunidad y una respuesta inmediata para satisfacer una necesidad, mantener un clima laboral favorable en los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa, actualmente las capacitaciones optimizan el rendimiento y desempeño de sus actividades laborales para alcanzar los objetivos programados.

### Precio

El costo de ejecución de la propuesta del programa de capacitación es de Q. 2,440.50, los gastos de ejecución lo cubrirá el Ministerio de Finanzas Públicas Guatemala, C. A. según el acuerdo ministerial número 291-2012, Guatemala 28 de diciembre de 2012. El manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala.

El reglón presupuestario No. 185 Servicios de Capacitación: comprende la retribución de servicios brindados por profesionales, expertos, docentes, instructores, etc. para organizar y dictar cursos de capacitación en sus distintas modalidades (congresos, seminarios, talleres, círculos de calidad, modalidad presencial y a distancia, etc.).

Incluye además gastos para la realización de seminarios, talleres (comprende servicios de intérpretes y traducción de documentos), reuniones de trabajo, etc., y la logística correspondiente a los eventos que se realicen.

### Plaza

El lugar donde se llevará a cabo las capacitaciones, será en el salón de la Gobernación Departamental de Zacapa.

### Promoción

Se le dará a conocer a través de un oficio circular al personal de la Gobernación Departamental de Zacapa y por correo electrónico.

#### Información general

- Lugar: Salón de la Gobernación Departamental de Zacapa
- Fechas: La institución que fije la fecha  
Primera capacitación  
Segunda capacitación  
Tercera capacitación  
Cuarta capacitación
- Horario: de 08:00 am a 16:00 pm
- Participantes: los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa  
Expositor del Instituto Nacional de Administración Pública INAP

#### Recurso humano:

- Un expositor del Instituto Nacional de Administración Pública INAP
- Los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa

#### Recursos materiales a utilizar:

- Salón
- Mesas
- Sillas
- Sonido
- Laptop
- Cañonera
- Pantalla
- Rota folio
- Pliegos de papel manila
- Marcadores permanentes

#### Requisitos:

- Para obtener el diploma de participación, los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa tienen que tener un 100% de asistencia.

Resultados esperados:

- Al finalizar las capacitaciones a los empleados de la Gobernación Departamental de Zacapa obtendrán conocimientos de temas importantes de clima organizacional para mantener un ambiente favorable.

Cronograma de capacitaciones				
Actividad	Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre
	Miércoles 04	Miércoles 06	Miércoles 05	Miércoles 04
Primera capacitación				
Temas a tratar: Concepto de clima organizacional Importancia del clima organizacional Características del clima organizacional Factores que influye en el clima organizacional Variables que afectan el clima organizacional				
Segunda capacitación				
Temas a tratar: Definición de líder y de liderazgo Estilos de lideresa o del líder Características de la lideresa o del líder eficaz Habilidades de un líder Manejo de conflictos				
Tercera capacitación				
Temas a tratar: Relaciones interpersonales Temas de Comunicación Elementos de comunicación Factores para mejorar la comunicación Temas de motivación				
Cuarta capacitación				
Temas a tratar: Concepto que es trabajo en equipo Diferencia en grupo y equipo La fuerza de la integración del equipo				
Entrega de diploma de participación				

Fuente: Elaboración propia

## Programa de Capacitación

Tema: Clima Organizacional

Objetivo: Capacitar temas de clima organizacional para mantener un ambiente favorable de trabajo en los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa

Temas sugeridos:

- ✓ Concepto de clima organizacional
- ✓ Importancia del clima organizacional
- ✓ Características del clima organizacional
- ✓ Factores que influye en el clima organizacional
- ✓ Las variables que afectan el clima organizacional



Participantes: los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa

Costo: Q. 793.25

Horario: De 8:00 am a  
16:00 pm

Fecha: La institución que fije la fecha

Lugar: Salón de Gobernación Departamental de Zacapa

Encargado de impartir la capacitación: Un expositor del Instituto Nacional de Administración Publica INAP

Incluye: Diploma de participación

Fuente: Elaboración propia

## Programa de Capacitación

Tema: Liderazgo y satisfacción laboral.

Objetivo: Capacitar a los jefes de la Gobernación Departamental de Zacapa sobre temas de liderazgo y satisfacción laboral

Temas sugeridos:

- ✓ Definición de líder y de liderazgo
- ✓ Estilos de lideresa o del líder
- ✓ Características de la lideresa o del líder eficaz
- ✓ Habilidades de un líder
- ✓ Manejo de conflictos



Participantes: 5 personas: Gobernadora Departamental, jefe administrativo financiero, asistente administrativo, subjefe financiero y subjefe administrativo de servicios.

Costo: Q. 186.75

Horario: De 8:00 am a  
16:00 pm

Fecha: La institución que fije la fecha

Lugar: Salón de Gobernación Departamental de Zacapa

Encargado de impartir la capacitación: Un expositor del Instituto Nacional de Administración Publica INAP

Incluye: Diploma de participación

Fuente: Elaboración propia

## Programa de Capacitación

Tema: Relaciones interpersonales, poder de comunicación y motivación.

Objetivo: Capacitar a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa sobre temas relaciones interpersonales, poder de comunicación y Motivación.

Temas sugeridos:

- ✓ Temas de relaciones interpersonales
- ✓ Temas de comunicación
- ✓ Elementos de comunicación
- ✓ Factores para mejorar la comunicación
- ✓ Temas de motivación



Participantes: los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa

Costo: Q. 730.25

Horario: De 8:00 am a  
16:00 pm

Fecha: La institución que fije la fecha

Lugar: Salón de Gobernación Departamental de Zacapa

Encargado de impartir la capacitación: Un expositor del Instituto Nacional de Administración Publica INAP

Incluye: Diploma de participación

Fuente: Elaboración propia

## Programa de Capacitación

Tema: Trabajo en equipo.

Objetivo: Capacitar a los colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa sobre temas trabajo en equipo.

Temas sugeridos:

- ✓ Concepto que es trabajo en equipo
- ✓ Diferencia en grupo y equipo
- ✓ La fuerza de la integración del equipo



Participantes: los 22 colaboradores de la Gobernación Departamental de Zacapa

Costo: Q. 730.25

Horario: De 8:00 am a  
16:00 pm

Fecha: La institución que fije la  
fecha

Lugar: Salón de Gobernación Departamental de Zacapa

Encargado de impartir la capacitación: Un expositor del Instituto Nacional de Administración Publica INAP

Incluye: Diploma de participación

Fuente: Elaboración propia

Agenda propuesta/Capacitaciones  
 Personal de la Gobernación Departamental de Zacapa  
 Salón de la Gobernación Departamental de Zacapa

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
08:00 am a 08:30 am	Acreditación de participantes
08:30 am a 09:15 am	Presentación de los participantes
09:15 am a 09:45 am	Presentación de la capacitación y los objetivos
09:45 am a 10:15 am	<b>RECESO (refacción)</b>
10:15 am a 11:15 am	Concepto de clima organizacional Importancia del clima organizacional
11:15 am a 12:15 pm	Características del clima organizacional Factores que influye en el clima organizacional Las variables que afectan el clima organizacional
12:15 pm a 13:00 pm	Preguntas, respuestas y reflexiones
13:00 pm a 14:00 pm	<b>ALMUERZO</b>
14:00 pm a 14:15 pm	Indicaciones para la realización de trabajo en grupo
14:15 pm a 15:00 pm	Realización del trabajo en grupo
15:00 pm a 16:00 pm	Entrega y exposición del trabajo/conclusión del día

Fuente: Elaboración propia

Agenda propuesta/Capacitaciones  
 Personal de la Gobernación Departamental de Zacapa  
 Salón de la Gobernación Departamental de Zacapa

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
08:00 am a 08:30 am	Acreditación de participantes
08:30 am a 09:15 am	Presentación de los participantes
09:15 am a 09:45 am	Presentación de la capacitación y los objetivos
09:45 am a 10:15 am	<b>RECESO (refacción)</b>
10:15 am a 12:00 am	Definición de líder y de liderazgo Estilos de lideresa o del líder Características de la lideresa o del líder eficaz Habilidades de un líder Manejo de conflictos
12:00 pm a 13:00 pm	Preguntas, respuestas y reflexiones
13:00 pm a 14:00 pm	<b>ALMUERZO</b>
14:00 pm a 14:15 pm	Indicaciones para la realización de trabajo en grupo
14:15 pm a 15:00 pm	Realización del trabajo en grupo
15:00 pm a 16:00 pm	Entrega y exposición del trabajo/conclusión del día

Fuente: Elaboración propia

Agenda propuesta/Capacitaciones  
 Personal de la Gobernación Departamental de Zacapa  
 Salón de la Gobernación Departamental de Zacapa

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
08:00 am a 08:30 am	Acreditación de participantes
08:30 am a 09:15 am	Presentación de los participantes
09:15 am a 09:45 am	Presentación de la capacitación y los objetivos
09:45 am a 10:15 am	<b>RECESO (refacción)</b>
10:15 am a 12:00 am	Temas de relaciones interpersonales Temas de comunicación Elementos de comunicación Factores para mejorar la comunicación Temas de motivación
12:00 pm a 13:00 pm	Preguntas, respuestas y reflexiones
13:00 pm a 14:00 pm	<b>ALMUERZO</b>
14:00 pm a 14:15 pm	Indicaciones para la realización de trabajo en grupo
14:15 pm a 15:00 pm	Realización del trabajo en grupo
15:00 pm a 16:00 pm	Entrega y exposición del trabajo/conclusión del día

Fuente: Elaboración propia

Agenda propuesta/Capacitaciones  
 Personal de la Gobernación Departamental de Zacapa  
 Salón de la Gobernación Departamental de Zacapa

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
08:00 am a 08:30 am	Acreditación de participantes
08:30 am a 09:15 am	Presentación de los participantes
09:15 am a 09:45 am	Presentación de la capacitación y los objetivos
09:45 am a 10:15 am	<b>RECESO (refacción)</b>
10:15 am a 11:30 am	Concepto que es trabajo en equipo Diferencia en grupo y equipo La fuerza de la integración del equipo
11:30 am a 12:30 pm	Preguntas, respuestas y reflexiones
12:30 pm a 13:30 pm	<b>ALMUERZO</b>
13:30 pm a 13:45 pm	Indicaciones para la realización de trabajo en grupo
13:45 pm a 14:30 pm	Realización del trabajo en grupo
14:30 pm a 15:00 pm	Entrega y exposición del trabajo/conclusión del día
15:00 pm a 16:30 pm	Entrega de diploma de participación

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación del programa de capacitación

Nombre del tema: \_\_\_\_\_

Nombre del expositor: \_\_\_\_\_

Estimado participante: A continuación se presenta una escala de evaluación, sobre la capacitación, por favor indique marcando con una “X” una sola respuesta, en donde 1 es Malo, 3 es Bueno y 5 es excelente, su respuesta es muy importante.

### I. Facilitador

Criterio	5	4	3	2	1
Dominio y conocimiento de la materia					
Exposición de los temas con claridad					
Comunicación deficiente con los participantes					
Desarrolla del curso de manera participativa, mostrando capacidades de aprendizaje y didácticas					

### II. Metodología

Criterio	5	4	3	2	1
Los temas están estructurados de manera clara y concisa					
Los recursos audio visuales facilitan la comprensión					
El trabajo en grupo es de utilidad para comprender los temas					

### III. Contenido, Utilidad y Aplicabilidad

Criterio	5	4	3	2	1
Calidad de los contenidos del tema					
Alcance de objetivos del curso					
Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos					

Fuente: Elaboración propia

<b>Costo de la propuesta de capacitación</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Justificación del Gasto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Refacciones	Alimentación a los participantes	75	Q.5.00	Q.375.00
Almuerzos	Alimentación a los participantes	75	Q. 25.00	Q.1,875.00
Pliegos de papel manila	Para la realización de la actividad trabajo en grupo	30	Q. 1.00	Q. 30.00
Marcadores permanentes color negro	Para la realización de la actividad trabajo en grupo	6	Q. 5.00	Q. 30.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos de los temas a tratar	390	0.25	Q 97.50
Hojas	Se le hará entrega a cada participante	22	Q. 1.50	Q. 33.00
Capacitador	Persona encargada de impartir la capacitación, Instituto Nacional de Administración Publica INAP	4	Q. 0.00	Q. 0.00
<b>Total de gasto</b>				<b>Q. 2,440.50</b>

Fuente: Elaboración propia