

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad CopanCh'orti'

(Tesis de Maestría)

Lic. Edwin Nery Pacheco Salazar

Guatemala, Noviembre 2017

Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad CopanCh'orti'
(Tesis de Maestría)

Lic. Edwin Nery Pacheco Salazar

Mgtr. Ana Rosa Arroyo G. (Asesor)

M.Sc Elio Nuñez Aguilar (Revisor)

Guatemala, noviembre de 2017

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 Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

Guatemala, nonviembre de 2017

Señores

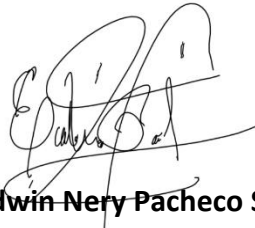
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada “Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad CopanCh’orti” y confirmo que respete los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigne las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de maestría y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.



Lic. Edwin Nery Pacheco Salazar

Maestria en Administración Corporativa

Carné A3-00-20046584

REF.:C.C.E.E. M.C.CT.15001-PS.004.2017

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE NOVIEMBRE DE 2017
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Mgtr. Ana Rosa Arroyo G.
Revisor: M. Sc. Elio Núñez Aguilar
Carrera: Maestría en Administración Corporativa

Tesis titulada: "Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad Copan Ch'orti"

Presentada por: Edwin Nery Pacheco Salazar

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister.



M.A. Ronaldo Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 05 de octubre 2017

Señores
Facultad de Ciencias
Económicas Universidad
Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría de la Tesis titulada: "**Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad CopanCh'orti**", realizada por el Lic. **Edwin Nery Pacheco Salazar**, carné A3-0020046584, estudiante de la **Maestría en Administración Corporativa**, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado, al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Mgtr. Ana Rosa Arroyo G.
Colegiado Activo 2196

Guatemala, 03 de noviembre de 2017

Señores
Facultad de Ciencias
Económicas Universidad
Panamericana Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis titulado: "**Medición del Clima Organizacional de la Mancomunidad CopanCh'orti**", realizado por **Edwin Nery Pacheco Salazar**, carné A3-00-20046584, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



M.Sc. Elio Niñez Aguilar
Colegiado 10,729

Agradecimientos

A Dios

Porque de El proviene la sabiduría, conocimiento y ciencia que brotan de sus labios.

A mi familia

A mi esposa Wendy Carranza, a quien agradezco su apoyo. A mis hijos, Wendy Andrea, Jafeth Nery y Pablo Josué, que son la fuente de toda fuerza e inspiración para seguir adelante, a mi Señora Madre, por ser ejemplo de perseverancia y amor incondicional a la familia.

A la Universidad Panamericana

Por ser fuente de sabiduría y abrir sus puertas y brindar la oportunidad de enriquecer los conocimientos académicos

Contenido

| | |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |
| Capítulo 1 Marco Contextual | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 2 |
| 1.3 Pregunta de Investigación | 3 |
| 1.4 Justificación del problema | 3 |
| 1.5 Objetivos de la investigación | 3 |
| 1.5.1 Objetivo General | 3 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 4 |
| 1.6 Alcances y límites de la investigación | 4 |
| Capítulo 2 Marco teórico | 5 |
| 2.1 Mancomunidad Copanch'orti' | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos de la mancomunidad | 5 |
| 2.1.2 Visión de la mancomunidad | 7 |
| 2.1.3 Misión de la mancomunidad | 7 |
| 2.1.4 Principios impulsores | 7 |
| 2.1.5 Organigrama | 8 |
| Figura 1 | 8 |
| Organigrama Mancomunidad Copanch'orti' | 8 |
| 2.1.6 Líneas estratégicas | 9 |
| 2.2 Clima Organizacional | 9 |
| 2.3 Comportamiento Organizacional | 10 |
| 2.4 Características del Comportamiento Organizacional (CO) | 10 |
| 2.5 Cultura Organizacional | 12 |

| | |
|------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6 Factores de clima organizacional | 12 |
| 2.7 Satisfacción en el Trabajo | 13 |
| 2.8 Factores de la Satisfacción en el Trabajo | 14 |
| 2.9 Fuentes de conflicto laboral | 16 |
| 2.9.1 Niveles de gravedad del conflicto | 16 |
| 2.9.2 Condiciones que anteceden a los conflictos | 17 |
| 2.10 Motivación en el trabajo | 18 |
| 2.11 Medición del clima organizacional | 19 |
| Capítulo 3 Marco metodológico | 21 |
| 3.1 Tipo de Investigación | 21 |
| 3.2 Sujetos de investigación | 21 |
| 3.3 Instrumentos para la recopilación de datos | 21 |
| 3.4 Diseño de la investigación | 23 |
| Capítulo 4 Resultados de la investigación | 25 |
| 4.1 Presentación de resultados | 25 |
| Capítulo 5 Análisis y discusión de resultados | 32 |
| 5.1 Discusión de resultados | 32 |
| Conclusiones | 36 |
| Recomendaciones | 38 |
| Referencias bibliográficas | 39 |
| Anexos | 41 |

Lista de figuras

| | |
|--------------------------------------------------|---|
| Figura 1: Organigrama Mancomunidad Copanch'orti' | 8 |
| Figura 2: Lineas estratégica | 9 |

Lista de tablas

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Método Homeland Security Advisory System | 22 |
| Tabla 2: Determinación el estado de satisfacción laboral de los trabajadores | 26 |
| Tabla 3: Identificación fuentes de conflicto que puedan generar resultados inadecuados | 28 |
| Tabla 4: Determinación del nivel de motivación del personal | 30 |

Lista de gráficas

| | |
|---------------------------------|----|
| Gráfica 1: Satisfacción laboral | 27 |
| Gráfica 2: Fuentes de conflicto | 29 |
| Gráfica 3: Nivel de Motivación | 31 |

Resumen

La presente investigación se desarrolló enfocada en la medición del Clima Organizacional en la organización denominada Mancomunidad CopanCh'orti', ubicada en el municipio de Jocotán, Departamento de Chiquimula. En el entendido que el clima organizacional es el ambiente o atmósfera organizacional percibido por los trabajadores, el cual llega a formar parte de la cultura de la organización e incide sobre el comportamiento de los colaboradores.

Para establecer las dimensiones del clima organizacional en la Mancomunidad CopanCh'orti' se evaluaron aspectos como la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, posibles puntos de conflicto y la motivación del trabajador. La información recabada sirvió para poder determinar el nivel de satisfacción del aporte que hacen los empleados a las comunidades a las cuales brinda el servicio como organización.

La información que se recopiló se hizo mediante un cuestionario basados en la escala de Likert, el cual fue dirigido a todo el personal de los dos proyectos que tienen en ejecución la mancomunidad, en el cual prevaleció el anonimato con el fin de garantizar la objetividad de la información recopilada.

Los resultados se analizaron a través del método de "Homeland Security Advisory System", el cual está basado en colores para definir los grados de la escala, identificando las áreas que necesitan atención inmediata, las de atención y seguimiento, aquellas que indican señal de alerta y las que pueden considerarse como fortalezas a preservar y mejorar.

Finalmente se concluyó que el ambiente de trabajo en la mancomunidad se puede indicar que es bueno, prevaleciendo algunos temas, los cuales necesitan que se le de atención y seguimiento por lo que presentaron algunas recomendaciones para desarrollar planes de mejora, de acuerdo a la información que mostraron los resultados.

Introducción

Un factor importante dentro de una organización es su clima laboral, ya que dependiendo de esto los integrantes pueden tener una mejor producción ya sea en servicios o productos, así como también mejorar su rendimiento; pero este no siempre es favorable, debido a las malas interacciones existentes entre los trabajadores y sus superiores, lo que muchas veces llevan a una comunicación deficiente, mala administración de toma de decisiones, lo que genera una insatisfacción por parte de los trabajadores, así como generar conflictos y o desmotivación, imposibilitando el desarrollo pleno del potencial de cada uno y de esa forma no poder cumplir con los adjetivos organizacionales y laborales.

Una medición del clima organizacional permitirá establecer aquellas situaciones que están influyendo de forma negativa en el comportamiento de los colaboradores, lo que permite establecimientos de líneas de acción que conlleven al mejoramiento de las condiciones y opiniones de los trabajadores, a través de cambios planificados; es por ello su importancia dado que no se puede mejorar lo que se no se conoce.

El presente estudio tubo como adjetivo de investigación la medición del clima organizacional que prevale en la Mancomunidad Copan Ch'orti', lo que servirá como un aporte para identificar las necesidades insatisfechas de los trabajadores, así como también los puntos que pueden generar algún tipo de conflicto y establecer su nivel de motivación.

El trabajo consta de cinco capítulos; en el capítulo 1, se encuentran marco contextual que tiene los antecedentes con respecto al tema, así como también el planteamiento y justificación del problema que se investigó, el objetivo general y los objetivos específicos, los alcances y límites.

En el capítulo 2 Marco Teórico se tiene las principales definiciones o conceptos que apoyarán a soportar la investigación; con las cuales se formaron las bases de los argumentos para comparar con los resultados obtenidos lo que permitirá tener una visión amplia del tema.

El marco metodológico del capítulo 3 indica que la investigación realizada es de tipo descriptiva, afín de que se pudiera evaluar los diferentes aspectos, dimensiones o componentes del clima organizacional; para ello se encuestó al personal que se logró reunir, que lo constituyen: técnicos, promotores, coordinadores, supervisores y directores de los dos proyectos que tienen en ejecución la Mancomunidad. Para la formulación del cuestionario se utilizó la escala de Likert, en el cual los trabajadores responderán su aceptación o rechazo (totalmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo); los resultados se evaluaron de acuerdo al método HSAS (Homeland Security Advisory System), basados en colores, para definir los grados de escala.

En el capítulo 4 Resultados de la Investigación se agruparon de acuerdo a los objetivos específicos establecidos para la medición del clima organizacional.

Finalmente en el capítulo 5 se presentó el análisis de los resultados; estableciendo que el clima organizacional está en un nivel considerado en la escala de HSAS como buena, es decir que las condiciones del ambiente de laboral de los trabajadores inciden en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción de los mismos, sin embargo, existen algunas variables susceptibles de mejora y de atención y seguimiento, por parte de las autoridades de la organización; por lo que se hicieron algunas recomendaciones en el sentido que se busque mejorar aquellas variables que se detectaron que afecta negativamente el clima organizacional.

CAPÍTULO 1

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Antecedentes

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos. Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional. Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente.

La Mancomunidad Copanch'orti', no es la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios de desarrollo integral sostenible en el área Ch'orti' del Departamento de Chiquimula, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, ya que el hecho de que los trabajadores de la mancomunidad se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y parte importante para el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de manera óptima y permita alcanzar dichos objetivos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales; y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

En el departamento de Chiquimula, se encuentra ubicada la mancomunidad Copanch'orti', la cual cuenta con una planilla de 45 trabajadores dividida en la Gerencia General, y cuatro departamentos

que se enfocan en recuperación del medio ambiente y producción agropecuaria sostenible, educación, desarrollo económico local y salud para todos y todas, teniendo como población de responsabilidad a las comunidades del área Ch'orti' en los municipios de San Juan Ermita, Jocotán, Camotán y Olopa cuyo objetivo principal, contribuir a la implementación del Plan de Desarrollo Rural Integral de la Mancomunidad Copanch'orti.

En la búsqueda por la mejora de los servicios el clima organizacional es un apartado importante para esta institución que depende de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Andaluza y el financiamiento económico de la ayuda de los gobiernos municipales y organizaciones internacionales.

Los trabajadores y 14 años de historia hacen de la institución una mancomunidad con características muy particulares, que han determinado su cultura, reflejando esto en el clima de la organización. La mancomunidad no cuenta con estudios, con validez metodológica, que permita conocer cuál es su situación actual en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal y su sentido de pertenencia, concepto que se encuentra claramente en el objetivo general de la organización. En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional.

1.2 Planteamiento del problema

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el cual se ve reflejado en la relación entre jefes y subalternos, entre personal del mismo nivel y las relaciones de estos con los clientes de la organización, así como también las relaciones entre los auspiciadores de los proyectos que se ejecutan; todos estos son elementos que van conformando lo que denominamos clima organizacional, los cuales pueden ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de todos los que componen la organización.

Un diagnóstico del clima laboral puede dar información fundamental a la hora de ejecutar instrumentos de gestión que estén siendo utilizados y así mismo el diseño de aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos o conductas.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalece en la mancomunidad Copanch'orti' del departamento de Chiquimula?

1.4 Justificación del problema

La necesidad del estudio de la medición del clima organizacional nace a raíz de establecer si los trabajadores de la organización se sienten satisfechos del aporte que como profesionales en sus ramas hacen a su empleador, así como también el aporte que hacen a las comunidades a las cuales brinda sus servicios. Además, el que exista un clima organizacional favorable entre los empleadores, trabajadores y beneficiarios del servicio, puede dar la sensación de la estabilidad al personal al ir cumpliendo con la misión y objetivos de su organización.

Un clima laboral que no satisfaga a sus colaboradores incide en el avance de las metas y por ende deja a la organización en desventaja, al no cumplir con los objetivos que le dan vida y de los cuales debe responder ante otras instancias locales e internacionales

Una medición de clima organizacional puede proporcionar elementos para evaluar los procesos que determinan los comportamientos de los individuos dentro de la organización, lo que puede permitir la introducción de cambios planificados que coadyuven en el cambio de conducta y actitudes de los trabajadores.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Medir el clima organizacional en la mancomunidad Copanch'orti'

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan generar resultados inadecuados
- Conocer el nivel de motivación del personal

1.6 Alcances y límites de la investigación

Alcances:

La investigación se enfocó a conocer el clima organizacional que prevalece en el personal que labora en la mancomunidad Copanch'orti' con el propósito de establecer las fuentes de conflicto que inciden en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Límites:

La investigación se realizó en el periodo de mayo a noviembre 2017 con 45 personas que trabajan para las diferentes comunidades en la cuales tiene alcance la organización.

La medición del clima organizacional se realizó de manera anónima para evitar que personal tuviera temor a opinar.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Mancomunidad Copanch'orti'

2.1.1 Antecedentes históricos de la mancomunidad

Las municipalidades del área Ch'orti' formadas por los municipios de Camotán, Jocotán, Olopa y San Juan Ermita desde el año 2,000 a la fecha han trabajado un proceso de desarrollo micro-regional dentro del espacio territorial que comprende cada uno de ellos, en busca del desarrollo de los municipios. Esto se plantea en base a la estructura de descentralización y regionalización que promueven los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Se establece una estrategia de distribución geográfica de los lugares poblados teniendo en cuenta la relación funcional del número de comunidades donde una de ellas asume el rol de convergencia o capital de la micro-región.

Actualmente el área Ch'orti' cuenta con 24 micro-regiones rurales y cuatro urbanas una por municipio. Cada micro-región cuenta con una unidad técnica rural encargada de promover el desarrollo integral de las aldeas, siendo los promotores y promotoras de desarrollo rural los delegados de dinamizar y apoyar a la estructura organizativa existente como son los Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODE.

Se cuenta con las estrategias de reducción de la pobreza elaborada por municipio, donde se analizan las prioridades comunitarias y municipales para hacer una planificación para el desarrollo de los municipios hasta el 2015.

En base a este proceso de fortalecimiento municipal, se trabajó bajo el concepto de área Ch'orti', consiguiendo una estructura organizativa uniforme en los cuatro municipios, que sin duda fue lograda por la voluntad política de las autoridades municipales. A partir de esto, a finales del 2002, dichas autoridades deciden crear una estructura intermunicipal denominada Mancomunidad para el Desarrollo Integral de la Cuenca Copanch'orti'.

La Mancomunidad Copanch'orti' tiene elaborado su plan estratégico, con el objetivo de definir su campo de acción concretizando sus líneas estratégicas. Este documento establece una planificación sectorial para un periodo de ejecución del 2003 al 2025. También se toma en cuenta el contexto micro regional y comunal considerando a estos como punto de partida del proceso de planificación participativa, en donde los propios ciudadanos y ciudadanas han identificado sus necesidades reales.

En base a toda la información existente se procedió a hacer una consolidación y sistematización de la situación del área que permite hacer un análisis de la problemática y a partir de ahí establecer sus líneas estratégicas. Para ello se hizo partícipe a las y los miembros de la asamblea general, a través de un taller de trabajo donde se analizó, propuso y aprobó el plan a desarrollar. Con las conclusiones del taller se elaboró el documento final, el cual es aprobado por la junta directiva para que posteriormente fuera socializado y aprobado en la asamblea general ordinaria celebrada en julio del 2003.

La Mancomunidad Copanch'orti' nace legalmente el 30 de enero del año 2003, siendo una entidad civil no lucrativa y de naturaleza esencialmente solidaria en el ámbito municipal, no religiosa, no partidista, con igualdad de derechos y obligaciones entre los municipios que la conforman, así como también entre sus miembros. En Asamblea Extraordinaria celebrada el quince de noviembre del dos mil seis en el municipio de Olopa se realizó una modificación a los estatutos de la Mancomunidad principalmente en el de su naturaleza ya que la forma de constitución la denominaba como una organización no gubernamental, con esta nueva reforma la Mancomunidad queda registrada como una Mancomunidad de Municipios, constituida de conformidad con el artículo treinta y cuatro (34) de la Constitución Política de la República de Guatemala (Derecho de Asociación) y con los artículos cuarenta y nueve (49), cincuenta (50) y cincuenta y uno (51) que forman el Capítulo II (Mancomunidades de Municipios, del título tres (Gobierno y Administración del Municipio del Código Municipal). Es esencialmente solidaria en el ámbito municipal con igualdad de derechos y obligaciones entre los municipios que la conforman, con un voto por cada persona individual que haya sido electa como representante de un municipio mancomunado, se rige

por los presentes estatutos, sus reglamentos, el Código Municipal y demás leyes y reglamentos que le sean aplicables.

2.1.2 Visión de la mancomunidad

La mancomunidad Copanch'orti' es una entidad funcional, fortalecida y capaz de operativizar planes, programas y proyectos, que apoyen y orienten a los actores sociales para aprovechar de manera sostenible los recursos, con el fin de generar desarrollo.

2.1.3 Misión de la mancomunidad

Promover, coordinar y ejecutar acciones tendientes a buscar el desarrollo sostenible de la cuenca Copanch'orti'.

2.1.4 Principios impulsores

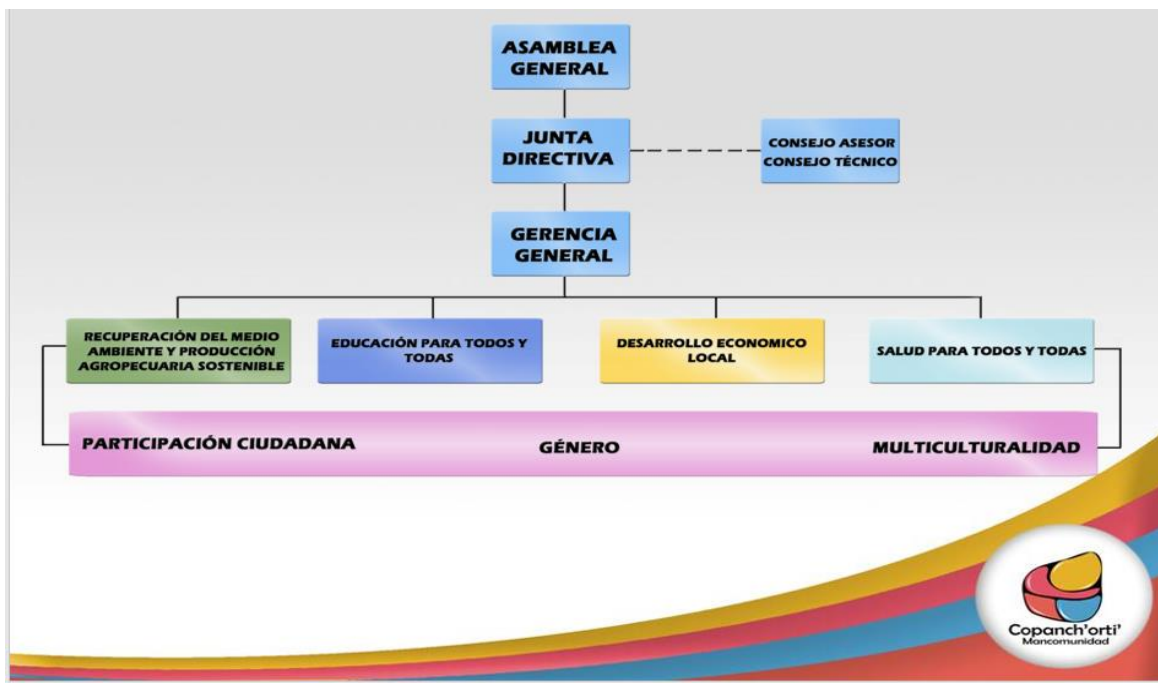
1. Somos una institución con transparencia haciendo uso racional de los recursos, para generar confianza y participación de la sociedad.
2. La población Ch'orti' es el centro del desarrollo: de los/las pobladoras del área son los sujetos principales en la búsqueda del desarrollo.
3. Lealtad y servicio: dar respuesta a las necesidades del área para la cual fue conformada la mancomunidad con actitud de entrega, colaboración y solidaridad entre sus miembros.
4. Responsabilidad: con los compromisos adquiridos, realizando eficiente y eficazmente las actividades encomendadas.
5. Equidad: todas las acciones que se realicen mantendrán un equilibrado balance, entre los valores culturales y la igualdad de derechos entre los ciudadanos/as
6. Sostenibilidad: todas las acciones que se realicen deben de ser: económicamente rentables, socialmente justas, ecológicamente sustentables, culturalmente aceptables y técnicamente

factibles.

7. Participación Comunitaria: Todas las acciones serán encaminadas al fortalecimiento de la sociedad civil, creando así condiciones necesarias para el desarrollo organizacional local.

2.1.5 Organigrama

Figura 1
Organigrama Mancomunidad Copanch'orti'



Fuente: Mancomunidad Copanch'orti'.

2.1.6 Líneas estratégicas

Figura 2
Líneas estratégicas



Fuente: Mancomunidad Copanch'orti'.

2.2 Clima Organizacional

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado desmotivación de las personas”(Chiavenato I. , 2009, pág. 260)

Por lo que la comprensión del clima organizacional en las organizaciones está ligado a conocer la percepción que tienen los trabajadores de su entorno laboral y de su estructura, que conllevan a que como individuos se sientan o no motivados a cumplir con los objetivos y metas de su fuente de trabajo.

Entonces el clima laboral organizacional viene a ser suma de todas las características ambientales que se perciben o se experimentan los individuos de los que se componen organización, lo que influye de una forma poderosa en su comportamiento.

Las instituciones empresariales están conformadas por personas que se desenvuelven en ambientes complejos y dinámicos, hechos que influyen en comportamientos diversos que son propensos al funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

2.3 Comportamiento Organizacional

En psicología, comportamiento o conducta es el conjunto de respuestas, bien por presencia o por ausencia, que presenta un ser vivo en relación con su entorno o mundo de estímulos.

(Robbins, 2004) lo define como:

Un campo de estudio. ¿Y qué es lo que estudia?: Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura, de la siguiente manera:

¿Qué estudia?: El comportamiento de los trabajadores

¿Dónde?: En las organizaciones laborales

¿Con qué métodos? Los métodos generados por las ciencias que estudian la organización, como la anatomía, por ejemplo. (p.29)

2.4 Características del Comportamiento Organizacional (CO)

(Chiavenato I. , 2009) Señala:

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

- *El CO es una disciplina científica aplicada.* Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
- *El CO se enfoca en las contingencias.* Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- *El CO utiliza métodos científicos.* Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- *El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.* Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- *El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:*
 - *Las ciencias políticas,* de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
 - *La antropología,* que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
 - *La psicología,* que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
 - *La psicología social:* que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
 - *La sociología,* en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

- *La sociología organizacional*, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
- *El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio*, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones. (p. 8)

2.5 Cultura Organizacional

“Es aquella cultura que refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los miembros de una organización. Manifiesta también que las culturas organizacionales evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo”.(Hallriegel, 2009, pág. 458)

(Chiavenato I. , 2009) señala que:

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales: a) Regularidad de los Comportamientos observados, b) Normas, c) Valores dominante, d) Filosofía, e) Reglas y f) Clima organizacional. (p.126)

2.6 Factores de clima organizacional

Todas las organizaciones son distintas, cada una posee su propia cultura, clima y por ende comportamientos. Sin embargo, las percepciones y respuestas que comprenden el clima laboral se originan en ciertos factores, entre los más comunes en las organizaciones se pueden mencionar los siguientes:

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

2.7 Satisfacción en el Trabajo

Uno de los aspectos importantes al evaluar el clima organizacional de cualquier organización, es saber comprender que entiende los empleados por satisfacción de su trabajo.

“Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas”(Koontz, 2002, pág. 301)

Es importante que los empleadores conozcan las causas que satisfacen las necesidades de la acción humana, ya que con este conocimiento pueden manejar de una mejor manera dichas causas a fin de que pueda satisfacer estas necesidades.

En la teoría de las motivaciones humanas (Maslow, 1994), Plantea:

- a) Hay por lo menos cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Además, estamos motivados por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales.
- b) Estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. Esto significa que el objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá,

en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos.

- c) Grado de satisfacción relativa. Se puede dar la impresión de que los cinco grupos de necesidades tienen entre sí una relación escalonada, de todo o nada. Hemos hablado en términos parecidos a esto: «si se satisface una necesidad, entonces surge otra». Esta afirmación puede producir la falsa impresión de que una necesidad tiene que satisfacerse al ciento por ciento antes de que surja la próxima. En la vida real, la mayoría de miembros normales de nuestra sociedad están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo.
- d) Función de las necesidades satisfechas. Si nos interesa lo que de verdad nos motiva y no lo que nos ha motivado o nos motivará, entonces una necesidad satisfecha no es un elemento motivador y para todos los fines prácticos debe considerarse que no existe, que ha desaparecido.
- e) Necesidad de Realización Personal. *«...diría sencillamente que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad» ... «se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser» (Págs. 225-245)*

2.8 Factores de la Satisfacción en el Trabajo

(Chiavenato I. , 2007) Lo plantea de la siguiente forma:

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes *necesidades humanas* (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

a) *Factores higiénicos*. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción, comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) *Factores motivacionales*. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si

son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (p.53)

2.9 Fuentes de conflicto laboral

(Michael, 2001) *Dice que* el conflicto “se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta” (p.12)

(David A. Nadler, 1979)Definen El conflicto: “como mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos” (p.232)

2.9.1 Niveles de gravedad del conflicto

Según (Chiavenato I. , 2009) afirma

Que cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles:

- *Conflicto percibido*. Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.

- *Conflicto experimentado*. Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.
- *Conflicto manifiesto*. Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activado-pasivo de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas. (p.390)

2.9.2 Condiciones que anteceden a los conflictos

(Chiavenato I. , 2009) dice:

Que existen tres condiciones que anteceden a los conflictos:

- La diferenciación*. Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionará con diferentes partes del entorno y empezará a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.
- Recursos limitados y compartidos*. Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.
- Interdependencia de actividades*. Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización

son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás. (p.391)

2.10 Motivación en el trabajo

La motivación en el trabajo tiene que ver con las expectativas y las compensaciones que tienen los colaboradores de la organización, así como también influye mucho el clima laboral; en este sentido se puede decir que la motivación está compuesta por la necesidad, impulsos e incentivos de cada individuo.

(Hallriegel, 2009) Indica que:

La pregunta de qué es lo que se requiere con exactitud para motivar a las personas con el fin de que trabajen ha recibido enorme atención. Para contestarla se hará referencia a cuatro enfoques diferentes: 1) satisfacer las necesidades humanas básicas, 2) diseñar puestos que motiven a las personas, 3) reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean y 4) brindar a las personas un trato equitativo (p.126)

(Hallriegel, 2009) señala

Que la motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas tiene que ver con:

- a) Modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow.
 - a. Necesidades fisiológicas: representan el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo.
 - b. Necesidades de seguridad: Representan el deseo de tener seguridad y estabilidad, así como ausencia de dolor, o de enfermedad.
 - c. Necesidades de afiliación: Representan el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia.
 - d. Necesidades de estima: El deseo de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento o respeto.
 - e. Necesidades de autorrealización: Implican que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que puede ser.

b) Modelo de las necesidades aprendidas.

- a. Necesidades de logro: Esta tienen que ver con el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. En otras palabras, las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que han hecho antes otras personas.
- b. Necesidades de Poder: Es el deseo de influir en personas y hechos
- c. Necesidades de afiliación: El deseo de agradar y de estar en buenos términos con los demás. (págs. 131-134)

2.11 Medición del clima organizacional

(Méndez, 2006) Señala que:

La medición del Clima Organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tiene sobre el clima organizacional y influyen en su motivación laboral. (p.127)

Dado lo anterior se puede indicar que el objetivo al evaluar un clima organizacional es hacer un diagnóstico sobre la percepción y actitud de los empleados específicamente en las dimensiones que elija quien hace la investigación; en tal sentido se pueden evaluar aspectos de carácter formal e informal que describan a la institución, lo cual produce actitudes y percepciones en los empleados, que de forma directa inciden en la motivación y la eficiencia de los trabajadores.

(García & Bedoya, 1997) Señala

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (p.10)

En este contexto existe una variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, entre los cuales se pueden mencionar:

Para (Brunet, 2011)

La investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (p.43).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

En la medición del clima organizacional de la Mancomunidad CopanCh'orti' se utilizarla investigación descriptiva, misma que (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 20015) la define como:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga. (p.45)

3.2 Sujetos de investigación

En el desarrollo de la investigación se encuestó a 36 colaboradores que lo constituyen técnicos, promotores, coordinadores, supervisores y directores; de los dos proyectos que ejecuta la mancomunidad siendo el primero denominado MAC (Modelo de Adaptación Climática) y el segundo llamado Promoviendo el acceso a mercados y a una mayor seguridad alimentaria en 12 comunidades de cuatro microcuencas de la región Chortí.

3.3 Instrumentos para la recopilación de datos

Para obtener la información y poder evaluar los objetivos específicos de la investigación se utilizó un cuestionario consistente en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios respecto a los elementos de estudio.

El diseño del cuestionario se basó en la escala de Likert, la cual consta de un gran número de ítems con diferentes cuestionamientos o afirmaciones que reflejaran la aprobación o el rechazo sobre el problema planteado. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y deben expresar aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto

en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). Para la presentación de los resultados se utilizó el método HSAS, es decir, el procedimiento de escala “Homeland Security Advisory System”, basado en colores para definir los grados de la escala.

La escala tiene un punteo definido para cada una de las posibles respuestas, de la manera siguiente:

100 puntos = Aprobación total = Totalmente de acuerdo

75 puntos = Aprobación simple = De acuerdo

50 puntos = Aprobación en ciertos repartos = Parcialmente de acuerdo

25 puntos = Desaprobación en ciertos aspectos = En desacuerdo

0 puntos = Desaprobación total = Totalmente desacuerdo

La escala anterior permitirá establecer la situación del clima y la comparación con otras organizaciones, en las cuales se considera como clima agradable el punteo de 70.

Para la presentación de los resultados se utilizó el método HSAS, es decir, el procedimiento de escala “Homeland Security Advisory System”, basado en colores para definir los grados de la escala, de la manera siguiente:

Tabla 1: Método Homeland Security Advisory System

| | |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Color rojo Intervención inmediata: Desde 0 hasta 59 puntos | Se requiere una mediación urgente por parte de la Junta Directiva con el fin de restablecer las condiciones necesarias para que el clima laboral incida positivamente en el desempeño y nivel de satisfacción de los trabajadores. |
| Color Naranja Atención y seguimiento Entre 60-69 | Es necesario que la administración realice ajustes en las variables que afectan el clima laboral para responder y solucionar los problemas identificados. |
| Color Amarillo Alerta: Entre 70 y 79 puntos | Existe un deterioro poco significativo en el ambiente de trabajo, por lo que no |

| | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | requiere grandes esfuerzos para restablecer un clima laboral adecuado. |
| Color Verde Bueno Entre 80 y 89 puntos | Las condiciones del ambiente de trabajo de los trabajadores en la Asociación inciden en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción de los mismos, sin embargo, existen algunas variables susceptibles de mejora. |
| Color Azul Optimo Entre 90 y 100 puntos | Las características del ambiente de trabajo en la Asociación inciden positivamente en el desempeño y nivel de satisfacción de los trabajadores contribuyendo en forma efectiva al logro de los objetivos de la misma. |

Fuente: Elaboración propia

3.4 Diseño de la investigación

Fase 1. Estrategia de diagnóstico

- Selección del tema a investigar
- Investigación de bibliografía y tesis relacionadas con el tema
- Selección de la entidad en la cual se efectuará la investigación
- Contacto inicial con la entidad objeto de investigación
- Elaboración del anteproyecto
 - Marco Conceptual
 - Marco Teórico
 - Marco Metodológico

Fase 2. Elaboración de Instrumento de recopilación de datos de la investigación. (Anexo 1)

Fase 3. Medición del Clima Organizacional

- Aplicación del instrumento de recopilación de datos

Fase 4. Resultados, discusión y análisis de los resultados

- Presentación de resultados

- Discusión y análisis de resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la encuesta efectuada a los empleados de la Mancomunidad CopanCh'orti'. Se determinó la puntuación final para cada pregunta, multiplicando el número de respuestas obtenidas por el valor establecido en la escala.

Los resultados de las preguntas se agruparon de acuerdo con los objetivos específicos de la evaluación al clima organizacional. El nivel de satisfacción o insatisfacción se analizó por medio de la escala “Homeland Security Advisory System”, basado en colores para definir los grados de atención.

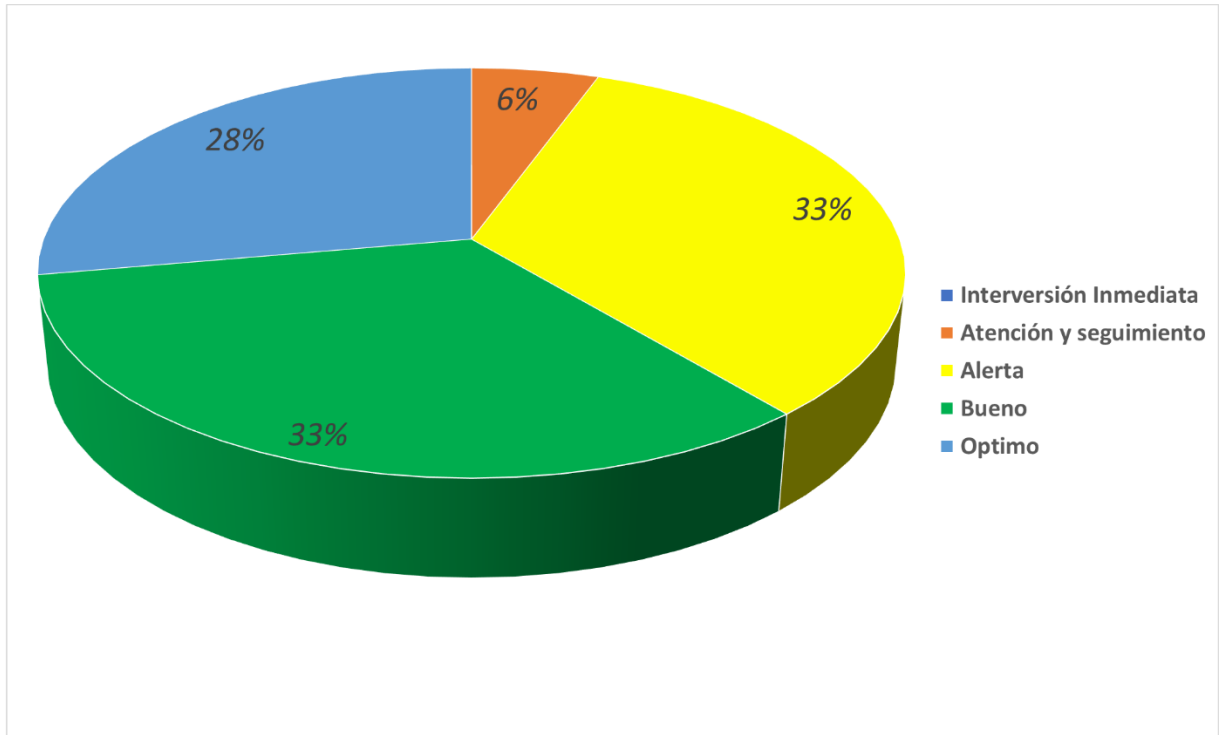
Tabla 2: Determinación el estado de satisfacción laboral de los trabajadores

| Pregunta | Punteo | Color |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Se me brinda oportunamente la información sobre el desempeño alcanzado | 79 | Amarillo |
| Me siento satisfecho con el tipo de información que recibo sobre mi desempeño en la empresa | 79 | Amarillo |
| Frecuentemente estimulan mis aportes y contribuciones extraordinarias | 69 | Naranja |
| En la organización se valora y aprecia a sus empleados | 86 | Verde |
| En la organización se siente el valor de servir a los clientes | 89 | Verde |
| Mi lugar de trabajo cumple con buenas condiciones físicas | 85 | Verde |
| La organización provee de todas las herramientas que necesito | 76 | Amarillo |
| Me siento satisfecho con el puesto que ocupo | 91 | Azul |
| Me siento satisfecho con el salario que recibo | 78 | Amarillo |
| Conozco claramente los beneficios y prestaciones | 75 | Amarillo |
| Recibo mi salario a tiempo | 91 | Azul |
| Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo | 88 | Verde |
| Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo adecuada a mis necesidades de desarrollo profesional | 78 | Amarillo |
| Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | 94 | Azul |
| Mi capacidad profesional está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas | 93 | Azul |
| Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando | 92 | Azul |
| Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo | 81 | Verde |
| Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | 87 | Verde |
| Nivel de satisfacción (promedio) | 84 | Verde |

Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

De acuerdo a los resultados obtenidos el estado de la satisfacción laboral en la Mancomunidad Copanch'orti' un puntaje de satisfacción de 84 puntos, y según la escala "Homeland Security Advisory System" es color verde, es decir existe un ambiente bueno de trabajo de los empleados en la mancomunidad, lo cual puede incidir en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción; sin embargo existen algunas variables susceptibles de mejora que necesitan atención y seguimiento por parte de las autoridades, tal es el caso que el personal que muestra cierto grado de insatisfacción en cuanto a que no se estimulan sus aportes y contribuciones extraordinarios que realizan al proyecto, de igual manera existen variables que es necesario darle seguimiento tales como: retroalimentación e información del desempeño alcanzado, provisión de las herramientas de trabajo, satisfacción de la remuneración percibida, información de los beneficios y prestaciones y actualización de conocimiento del trabajo adecuados al desarrollo profesional. (ver anexo 2)

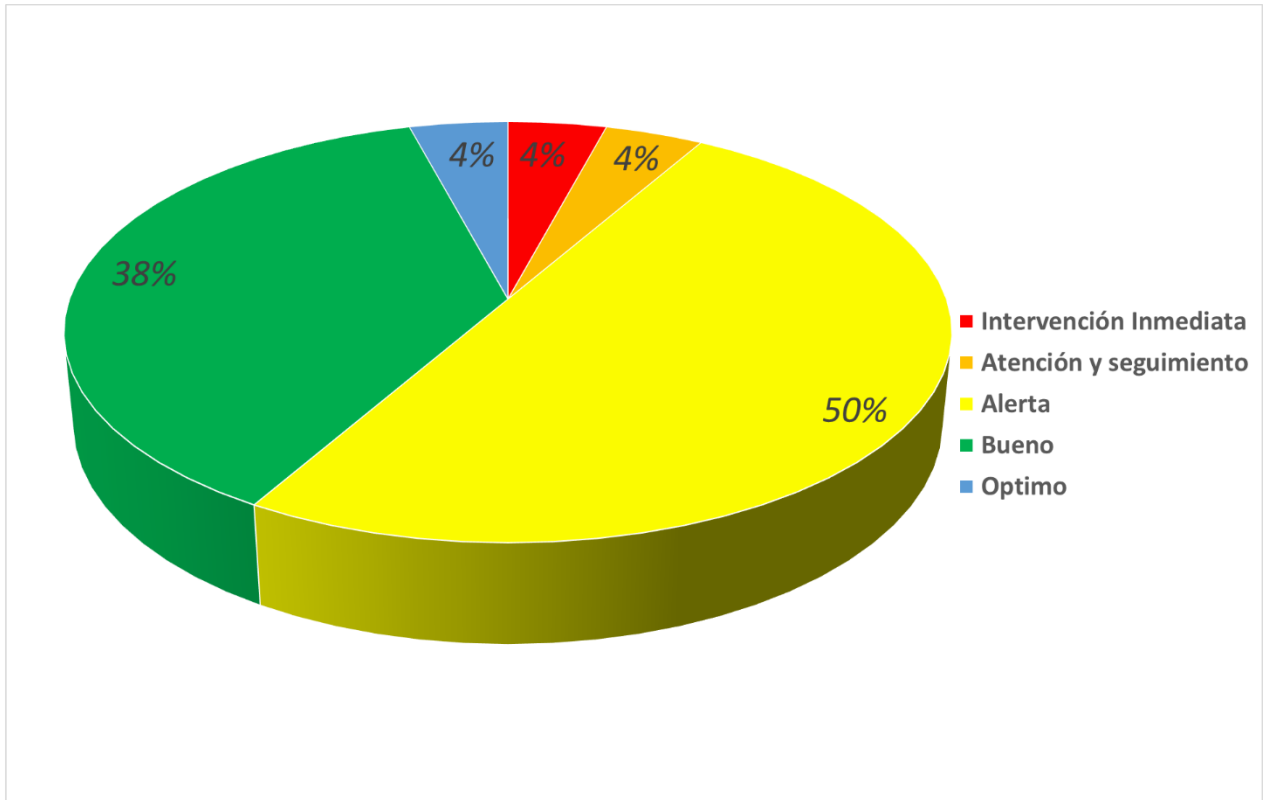
Tabla 3: Identificación fuentes de conflicto que puedan generar resultados inadecuados

| Pregunta | Punteo | Color |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| Mi supervisor escucha mis opiniones y me hace participe de las decisiones | 83 | Verde |
| Mi supervisor se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | 83 | Verde |
| Mantengo una buena relación con mi supervisor | 83 | Verde |
| Puedo tomar decisiones propias | 74 | Amarillo |
| Los adjetivos de trabajo me son transmitidos de forma clara y específica | 83 | Verde |
| Se me hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual | 77 | Amarillo |
| El trato con el resto de empleados es justo y se evita cualquier tipo de favoritismos | 74 | Amarillo |
| Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses | 27 | Amarillo |
| Se me felicita cuando realizo bien mi trabajo | 75 | Amarillo |
| El desempeño deficiente de algún colaborador se corrige inmediatamente con acciones concretas | 78 | Amarillo |
| Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades familiares y personales | 73 | Amarillo |
| Durante el último año se han realizado muchos cambios | 74 | Amarillo |
| Cuando hay cambios que afectan mi trabajo, me son comunicados oportunamente | 78 | Amarillo |
| Tengo acceso a la información necesaria para desempeñarme exitosamente. | 85 | Verde |
| Recibo órdenes únicamente de mi jefe | 71 | Amarillo |
| El trato que recibo de mi jefe inmediato es excelente | 86 | Verde |
| Mi Jefe inmediato es una persona con capacidad de enseñar, que orienta y asesora en la inducción al puesto. | 90 | Azul |
| Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo | 78 | Amarillo |
| La organización cuenta con un programa de seguridad e higiene industrial que todos conocemos | 60 | Naranja |
| La normativa de la organización es clara y funcional | 82 | Verde |
| Existen procedimientos adecuados para cada puesto de trabajo | 83 | Verde |
| Cuando necesito información de otros compañeros la puedo conseguir fácilmente | 81 | Verde |
| Los colaboradores ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo | 74 | Amarillo |
| Me siento amenazado de perder mi trabajo, por el cese de ayudas internacionales y/o por asuntos políticos | 56 | rojo |
| Nivel de satisfacción (promedio) | 75 | Amarillo |

Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

Ilustración No. 2

Gráfica 2: Fuentes de conflicto



Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

De acuerdo a los resultados obtenidos el estado de las fuentes de conflicto en la Mancomunidad Copanch'orti' tiene un puntaje de 75, y según la escala "Homeland Security Advisory System" es color amarillo, es decir existe un deterioro poco significativo en el ambiente de trabajo, por lo que no requiere grandes esfuerzos para restablecer un clima laboral adecuado; así mismo es importante revisar los puntos donde necesita una intervención inmediata, así como también la atención y seguimiento, (ver anexo 3); cabe destacar que un punto bastante fuerte es el que el personal se siente amenazado de perder su trabajo, por la posibilidad que cesen las ayudas internacionales o situaciones por el ambiente político.

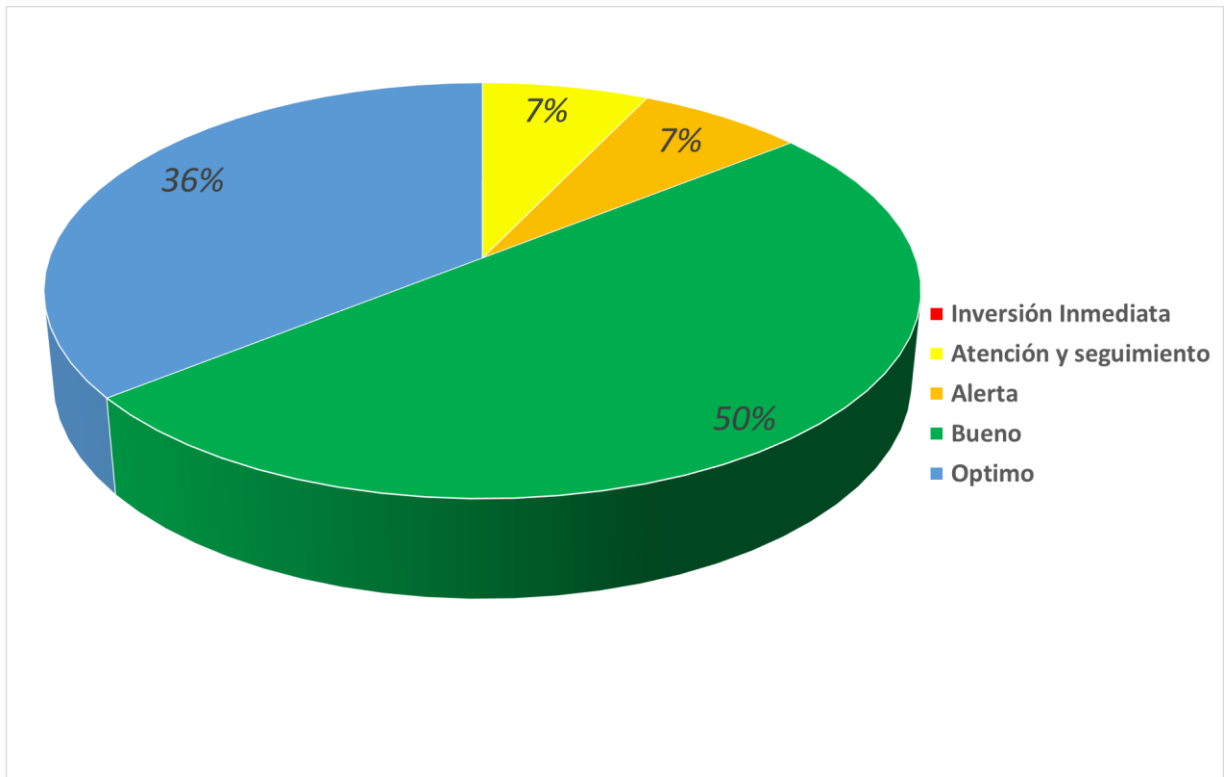
Tabla 4: Determinación del nivel de motivación del personal

| Pregunta | Punteo | Color |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía | 68 | Naranja |
| Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo posibilidades de promocionar en la organización | 90 | Azul |
| Las promociones internas se realizan de manera justa | 78 | Amarillo |
| Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño | 85 | Verde |
| Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente | 88 | Verde |
| Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí | 94 | Azul |
| Estoy de satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece | 82 | Verde |
| Me siento participe de los proyectos | 84 | Verde |
| Desde mi entrada a la organización se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar | 88 | Verde |
| Me siento orgulloso de trabajar en la organización | 94 | Azul |
| La organización brinda oportunidades para desarrollarme dentro y fuera de la organización | 90 | Azul |
| Considero que todos trabajamos en equipo para el cumplimiento de metas | 85 | Verde |
| Mi jefe fortalece la confianza dentro de los miembros de mi departamento | 88 | Verde |
| Me siento seguro y protegido al desempeñar las funciones de mi puesto de trabajo | 92 | Azul |
| Nivel de satisfacción (promedio) | 86 | Verde |

Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

Ilustración No. 3

Gráfica 3: Nivel de Motivación



Fuente: Elaboración propia. No. Encuestados = 36

De acuerdo a los resultados obtenidos el estado de la motivación del personal en la Mancomunidad Copanch'orti' un puntaje de satisfacción de 86 puntos, y según la escala "Homeland Security Advisory System" es color verde, es decir existe un ambiente bueno de trabajo de los empleados en la mancomunidad, lo cual puede incidir en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción; sin embargo existen algunas variables que afectan la motivación, mismas que pueden ser susceptibles de mejora tales como dejar a disposición de los empleados información de los puestos vacantes y además de cuando hayan promociones internas que el resto del personal conozcan los indicadores el porqué algunos fueron promovidos. (ver anexo 4)

Capítulo 5

Análisis y discusión de resultados

5.1 Discusión de resultados

(Chiavenato I. , 2009) Indica que el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado desmotivación de las personas.

Por lo antes expuesto se puede decir que el clima organizacional va ser afectado por el ambiente que perciben o generan los miembros de la institución, lo que puede generar situaciones de motivación como también de desmotivación, adicionalmente puede resultar de ello conflictos laborales o que los mismos se sienta en un ambiente de satisfacción dentro de la organización.

Con la investigación de campo realizada en la Mancomunidad Copanch'orti' se determinó que el clima organizacional está en un nivel considerado en la escala de HSAS como buena, es decir que las condiciones del ambiente de trabajo de los trabajadores inciden en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción de los mismos, sin embargo, existen algunas variables susceptibles de mejora y de atención y seguimiento.

Entre las variables que inciden en el clima organizacional, están aquellas que tienen que ver con la satisfacción laboral, al respecto (Koontz, 2002) indica que los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

En relación con ello es importante que las organizaciones conozcan las causas que satisfacen las necesidades de acción humana, entre ellas aquellas necesidades que conllevan a que el individuo se sienta satisfecho con el trabajo que realiza.

Como se dijo anteriormente la motivación para trabajar depende de varios factores, destacándose los factores higiénicos que son los que reflejan el carácter preventivo y profiláctico, que están

destinados a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio laboral; si estos son óptimos se evitan la insatisfacción, caso contrario la precariedad provoca insatisfacción y también están los factores motivacionales, que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este.

En este contexto de la medición del clima organizacional efectuada a la mancomunidad se estableció de acuerdo con la escala de HSAS, una ponderación de 84 puntos, que representa el color verde, indicando que las condiciones de trabajo son buenas y que inciden en forma adecuada al desempeño de los trabajadores.

También cabe destacar que se observaron variables dentro de la satisfacción laboral que se necesitan que se le de atención y seguimiento, tal es el caso que los trabajadores indicaron que tienen la percepción que no son estimulados para realizar aportes y contribuciones extraordinarias, situaciones que se da mayormente en los mandos medios tales como los coordinadores y promotores. (ver cuadro de pregunta 3, en anexo).

Otras variables de este mismo punto que se determinaron que están en un punto de alerta son:

- a) Retroalimentación del desempeño laboral.
- b) No se tiene la percepción de que se tengan todas las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.
- c) No hay una plena satisfacción con el salario recibido.
- d) No todos conocen claramente sus beneficios y prestaciones.
- e) El personal Técnico y Promotores tienen dudas de la formación profesional que reciben para realización de su trabajo.

(Michael, 2001) *Dice que* el conflicto “se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta”(p.12)

En cuanto a la evaluación de las fuentes de conflictos que pueden estar generando resultados inadecuados, la medición obtuvo un resultado de 75 puntos, estableciéndose color amarillo que según la escala “Homeland Security Advisory System, es el área que se debe de poner en alerta, debido que existe un deterioro poco significativo en el ambiente de trabajo, de igual manera no es que requiere gran esfuerzo para reestablecer un clima laboral adecuado.

Por las condiciones establecidas se puede decir que se trata de un nivel de conflicto percibido, según lo afirma (Chiavenato I. , 2009), donde indica que este se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. De los aspecto evaluados en el tema de conflictos el que sobre sale en rojo, es decir que requiere de una intervención inmediata es el que los trabajadores se sienten amenazados de perder su trabajo por las condiciones de ayudas internacionales o las condiciones políticas, otra factor que se le debe de dar seguimiento es que los empleados indicaron que no tienen certeza de la existencia de un programa de seguridad e higiene industrial; luego aparecen aspectos que se le deben de poner atención y darle seguimiento, tales como:

- a) La toma de decisiones
- b) Plan de desarrollo individual
- c) Trato justo para todos los empleados
- d) Desconocimiento de necesidades e intereses del empleado
- e) Reconocimiento por el trabajo efectuado
- f) Acciones concretas para corregir deficiencia en el trabajo de otros colaboradores
- g) Cambios en las condiciones de trabajo
- h) Se pueden estar recibiendo ordenes de más de una persona
- i) Se tiene la percepción que no hay trabajo en equipo, cuando hay exceso de trabajo.

En cuanto a la motivación del personal según (Hallriegel, 2009):

La pregunta de qué es lo que se requiere con exactitud para motivar a las personas con el fin de que trabajen ha recibido enorme atención. Para contestarla se hará referencia a cuatro enfoques diferentes: 1) satisfacer las necesidades humanas básicas, 2) diseñar puestos que motiven a las

personas, 3) reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean y 4) brindar a las personas un trato equitativo. (p.126)

En ese contexto la evaluación que hizo para conocer el nivel de motivación del personal, dio un resultado de 86 puntos, color verde; según la escala de HSAS, se interpreta como buena, lo que conlleva a que las condiciones del ambiente de trabajo incide en forma adecuada en el desempeño y nivel de satisfacción; pero igual siempre existen factores que requieren de atención y seguimiento a efecto que se tomen acciones correctivas de los mismos dentro de este contexto se pudo establecer que los empleados tienen la percepción que no existe una información adecuada de los puestos vacantes disponibles; también otro factor que requiere atención es el hecho de que los empleados no tienen claro que las promociones internas se realicen de manera justa.

Conclusiones

El clima organizacional en la Mancomunidad CopanCh'orti', muestra un índice de satisfacción de 82 puntos, lo cual lo ubica en un nivel que se considera bueno, por lo que se puede indicar que las condiciones generales del ambiente de trabajo están incidiendo en una forma adecuada en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

- El personal de la mancomunidad no se siente plenamente satisfecho en cuando que consideran que no se les estimula para que ellos realicen aportes y contribuciones extraordinarias en el trabajo.
- Se determinó que existen variables de la satisfacción laboral que muestran un deterioro en tal sentido que se deben de tomar como alertas para realizar las correcciones pertinentes en aspectos como retroalimentación del desempeño de los trabajadores, verificar que cada empleado tenga las herramientas necesarias para la ejecución de sus tareas.
- En cuanto al tema de salarial y de beneficios y prestaciones es estableció que existe cierto grado incertidumbre sobre lo recibido.
- En el personal Técnico y Promotores, se determinó que existen duda en cuanto a la actualización conocimientos profesionales para un mejor desarrollo de sus labores.
- Los empleados se sienten amenazados de perder su relación laboral con la mancomunidad si esta se ve afectada por las condiciones externas tales como cese de las ayudas financieras internacionales y/o por las condiciones políticas actuales.
- Se estableció que no existe divulgación sobre programas de seguridad e higiene industrial, ya que solo el 28% de los empleados indicaron que conocen de la existencia del mismo.

- Un 31% de los empleados están de totalmente de acuerdo con la información que se brinda sobre los puesto vacantes disponibles, por lo que se estable que el resto del personal no tiene clara las políticas de disponibilidad de puestos vacantes, hecho que se manifiesta que solo el 33% indicaron que les parece totalmente correcta la forma de cómo se manejan las promociones internas.

Recomendaciones

- Dado que actualmente el clima organizacional en la mancomunidad se considera como bueno, es importante seguir apoyando cada una de las áreas donde los empleados indicaron que están totalmente de acuerdo con la percepción que tiene de parte del empleador.
- Se deben de conformar mesas de trabajo según el área de enfoque de los proyectos, donde se impulse, monitoreen e incentiven la realización de actividades de discusión para la mejora de la ejecución del trabajo, así como también el análisis sobre problemas laborales, de cooperación, y relaciones interpersonales, incluyendo propuestas de actividades para optimización de procesos de trabajo, coordinados por los niveles superiores correspondientes.
- Establecer una política de incentivos, sobre la propuesta de servicio a los beneficiarios de los proyectos, generando un bono de antigüedad, sobre la base de una escala salarial equitativa.
- Motivar y acompañar a los empleados en la generación de otros proyectos de inversión social, de los cuales ellos sean los componentes principales. Estableciendo mecanismos para que a través de la mancomunidad estos puedan ser propuestos a las diferentes entidades de proyección y ayuda social.
- Establecer y desarrollar un programa de seguridad e higiene industrial, mediante la organización de un comité conformados por representantes los diferentes niveles de los empleados y junta directiva, mediante el cual se puedan establecer las medidas correctivas para mejorar la seguridad e higiene industrial.
- Establecer y divulgar constantemente un sistema de carrera administrativa interna de la mancomunidad que haga participe a todos los empleados, para que los mismos tenga la oportunidad de aplicar a otras plazas de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos.

Referencias bibliográficas

1. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
2. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
3. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill.
4. Citas y Referencias bibliográficas: Una guía rápida del Estilo APA. Edición corregida. Biblioteca. Universidad Panamericana
5. David A. Nadler, J. R. (1979). Managing Organizational Behavior. Boston: Little Brown and Co.
6. Garcia, M., & Bedoya, M. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Bogota: Universidad del Valle.
7. Guillen, C., & Guil, R. (2000). Psicología en el Trabajo para las relaciones laborales. Madrid, España: McGraw Hill.
8. Hallriegel, S. (2009). Comportamiento Organizacional (2da Edición ed.). México: Cengage Learning Editores.
9. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (20015). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
10. Koontz, H. y. (2002). Elementos de Administración (Sexta Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.

11. Manual de estilo de trabajos académicos, (2006) Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Panamericana. Guatemala
12. Maslow, A. (1994). Una teoría de la Motivación Humana. España: McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
13. Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogota: Universidad del Rosario.
14. Michael, M. A. (2001). Becoming a High Performance Organization. NJ: Prentice Hall.
15. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizaacional. México: Pearson Educación.

Anexos
Anexo 1

Medición del Clima Organizacional
Mancomunidad CopanCh'orti'
Septiembre 2017

| | |
|-------------------------|-------|
| DEPARTAMENTO O PROYECTO | _____ |
| NIVEL JERARQUICO | _____ |
| SEXO | _____ |
| ANTIGÜEDAD | _____ |
| EDAD | _____ |
| ESCOLARIDAD | _____ |

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presenta una serie de cuestionamientos, los cuales deberá de leer cuidadosamente y marcar con una "X" la opción que más se acerque a su opinión o experiencia.

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| A. Totalmente de acuerdo | D. En desacuerdo |
| B. De acuerdo | E. Totalmente en desacuerdo |
| C. Parcialmente de acuerdo | |

| No. | Pregunta | A | B | C | D | E |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| SA1 | Se me brinda oportunamente la información sobre el desempeño alcanzado | | | | | |
| 2 | Me siento satisfecho con el tipo de información que recibo sobre mi desempeño en la empresa | | | | | |
| 3 | Frecuentemente estimulan mis aportes y contribuciones extraordinarias. | | | | | |
| 4 | En la organización se valora y aprecia a sus empleados | | | | | |
| 5 | En la organización se siente el valor de servir a los clientes | | | | | |
| 6 | Mi lugar de trabajo cumple con buenas condiciones físicas | | | | | |
| 7 | La organización provee de todas las herramientas que necesito | | | | | |
| 8 | Me siento satisfecho con el puesto que ocupo | | | | | |
| 9 | Me siento satisfecho con el salario que recibo | | | | | |
| 10 | Conozco claramente los beneficios y prestaciones | | | | | |
| 11 | Recibo mi salario a tiempo | | | | | |
| 12 | Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo | | | | | |
| 13 | Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo adecuada a mis necesidades de desarrollo profesional | | | | | |
| 14 | Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | | | | | |
| 15 | Mi capacidad profesional está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas | | | | | |

| | | | | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16 | Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando | | | | | |
| 17 | Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo | | | | | |
| 18 | Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | | | | | |
| CO1 9 | Mi supervisor escucha mis opiniones y me hace participa de las decisiones | | | | | |
| 20 | Mi supervisor se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | | | | | |
| 21 | Mantengo una buena relación con mi supervisor | | | | | |
| 22 | Puedo tomar decisiones propias | | | | | |
| 23 | Los adjetivos de trabajo me son transmitidos de forma clara y específica | | | | | |
| 24 | Se me hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual | | | | | |
| 25 | El trato con el resto de empleados es justo y se evita cualquier tipo de favoritismos | | | | | |
| 26 | Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses | | | | | |
| 27 | Se me felicita cuando realizo bien mi trabajo | | | | | |
| 28 | El desempeño deficiente de algún colaborador se corrige inmediatamente con acciones concretas | | | | | |
| 29 | Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades familiares y personales | | | | | |
| 30 | Durante el último año se han realizado muchos cambios | | | | | |
| 31 | Cuando hay cambios que afectan mi trabajo, me son comunicados oportunamente | | | | | |
| 32 | Tengo acceso a la información necesaria para desempeñarme exitosamente. | | | | | |
| 33 | Recibo órdenes únicamente de mi jefe | | | | | |
| 34 | El trato que recibo de mi jefe inmediato es excelente | | | | | |
| 35 | Mi Jefe inmediato es una persona con capacidad de enseñar, que orienta y asesora en la inducción al puesto. | | | | | |
| 36 | Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo | | | | | |
| 37 | La organización cuenta con un programa de seguridad e higiene industrial que todos conocemos | | | | | |
| 38 | La normativa de la organización es clara y funcional | | | | | |
| 39 | Existen procedimientos adecuados para cada puesto de trabajo | | | | | |
| 40 | Cuando necesito información de otros compañeros la puedo conseguir fácilmente | | | | | |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 41 | Los colaboradores ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo | | | | | |
| 42 | Me siento amenazado de perder mi trabajo, por el cese de ayudas internacionales y/o por asuntos políticos | | | | | |
| MO 43 | Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía | | | | | |
| 44 | Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo posibilidades de promocionar en la organización | | | | | |
| 45 | Las promociones internas se realizan de manera justa | | | | | |
| 46 | Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño | | | | | |
| 47 | Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente | | | | | |
| 48 | Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí | | | | | |
| 49 | Estoy de satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece | | | | | |
| 50 | Me siento participe de los proyectos | | | | | |
| 51 | Desde mi entrada a la organización se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar | | | | | |
| 52 | Me siento orgulloso de trabajar en la organización | | | | | |
| 53 | La organización brinda oportunidades para desarrollarme dentro y fuera de la organización | | | | | |
| 54 | Considero que todos trabajamos en equipo para el cumplimiento de metas | | | | | |
| 55 | Mi jefe fortalece la confianza dentro de los miembros de mi departamento | | | | | |
| 56 | Me siento seguro y protegido al desempeñar las funciones de mi puesto de trabajo | | | | | |

Anexo 2

Tabulación y puntuación de la satisfacción de los trabajadores de la Mancomunidad CopanCh'orti'

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|----|----|-------|
| 1 | Se me brinda oportunamente la información sobre el desempeño alcanzado | Técnico | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 5 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 14 | 15 | 6 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1400 | 1125 | 300 | 25 | 0 | 79 |
| | | % | 39% | 42% | 17% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 2 | Me siento satisfecho con el tipo de información que recibo sobre mi desempeño en la empresa | Técnico | 5 | 5 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 1 | 3 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 18 | 9 | 6 | 3 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1800 | 675 | 300 | 75 | 0 | 79 |
| | | % | 50% | 25% | 17% | 8% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 3 | Frecuentemente estimulan mis aportes y | Técnico | 3 | 6 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| | | Promotor | 3 | 4 | 5 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 6 |

| | | | | | | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|----|----|-------|
| | contribuciones extraordinarias | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 9 | 13 | 11 | 2 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 900 | 975 | 550 | 50 | 0 | 69 |
| | | % | 25% | 36% | 31% | 6% | 3% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 4 | En la organización se valora y aprecia a sus empleados | Técnico | 8 | 2 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 3 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 23 | 8 | 3 | 2 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2300 | 600 | 150 | 50 | 0 | 86 |
| | | % | 64% | 22% | 8% | 6% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 5 | En la organización se siente el valor de servir a los clientes | Técnico | 7 | 3 | 2 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 3 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 25 | 7 | 3 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2500 | 525 | 150 | 25 | 0 | 89 |
| | | % | 69% | 19% | 8% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 6 | Mi lugar de trabajo cumple con buenas condiciones físicas | Técnico | 6 | 4 | 2 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 2 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 21 | 9 | 5 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2100 | 675 | 250 | 25 | 0 | 85 |
| | | % | 58% | 25% | 14% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 7 | | Técnico | 4 | 6 | 2 | 0 | 0 | 12 |

| | | | | | | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|------|----|-------|
| | La organización provee de todas las herramientas que necesito | Promotor | 2 | 5 | 4 | 2 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 14 | 12 | 7 | 3 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1400 | 900 | 350 | 75 | 0 | 76 |
| | | % | 39% | 33% | 19% | 8% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 8 | Me siento satisfecho con el puesto que ocupo | Técnico | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 6 | 5 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 25 | 9 | 2 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2500 | 675 | 100 | 0 | 0 | 91 |
| % | 69% | 25% | 6% | 0% | 0% | 100% | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 9 | Me siento satisfecho con el salario que recibo | Técnico | 3 | 7 | 2 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 2 | 5 | 5 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 14 | 14 | 7 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1400 | 1050 | 350 | 25 | 0 | 78 |
| % | 39% | 39% | 19% | 3% | 0% | 100% | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 10 | Conozco claramente los beneficios y prestaciones | Técnico | 3 | 8 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 12 | 16 | 5 | 2 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1200 | 1200 | 250 | 50 | 0 | 75 |
| % | 33% | 44% | 14% | 6% | 3% | 100% | | |

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|----|----|-------|
| 11 | Recibo mi salario a tiempo | Técnico | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 4 | 0 | 0 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 26 | 9 | 0 | 0 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 2600 | 675 | 0 | 0 | 0 | 91 |
| | | % | 72% | 25% | 0% | 0% | 3% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 12 | Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo | Técnico | 9 | 1 | 0 | 2 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 2 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 25 | 7 | 2 | 2 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2500 | 525 | 100 | 50 | 0 | 88 |
| | | % | 69% | 19% | 6% | 6% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 13 | Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo adecuada a mis necesidades de desarrollo profesional | Técnico | 6 | 3 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 5 | 5 | 1 | 2 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 16 | 12 | 5 | 3 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1600 | 900 | 250 | 75 | 0 | 78 |
| | | % | 44% | 33% | 14% | 8% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 14 | Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | Técnico | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 3 | 0 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 29 | 6 | 0 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2900 | 450 | 0 | 25 | 0 | 94 |

| | | | | | | | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|------|----|-------|
| | | % | 81% | 17% | 0% | 3% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 15 | Mi capacidad profesional está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas | Técnico | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 4 | 0 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 28 | 7 | 0 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2800 | 525 | 0 | 25 | 0 | 93 |
| % | 78% | 19% | 0% | 3% | 0% | 100% | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 16 | Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando | Técnico | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 3 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 27 | 7 | 2 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2700 | 525 | 100 | 0 | 0 | 92 |
| % | 75% | 19% | 6% | 0% | 0% | 100% | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 17 | Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo | Técnico | 4 | 6 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 5 | 4 | 3 | 0 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 18 | 12 | 4 | 1 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1800 | 900 | 200 | 25 | 0 | 81 |
| % | 50% | 33% | 11% | 3% | 3% | 100% | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 18 | Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | Técnico | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 2 | 2 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |

| | | | | | | | | |
|--|--|-----------|------|-----|-----|----|----|------|
| | | TOTAL | 21 | 12 | 2 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2100 | 900 | 100 | 25 | 0 | 87 |
| | | % | 58% | 33% | 6% | 3% | 0% | 100% |

Anexo 3

Tabulación y puntuación de las fuentes de conflicto de los trabajadores de la Mancomunidad CopanCh'orti'

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|----|----|-------|
| 19 | Mi supervisor escucha mis opiniones y me hace partcipe de las decisiones | Técnico | 7 | 4 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 4 | 5 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 19 | 10 | 7 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1900 | 750 | 350 | 0 | 0 | 83 |
| | | % | 53% | 28% | 19% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 20 | Mi supervisor se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | Técnico | 6 | 5 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 6 | 1 | 2 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 19 | 13 | 1 | 3 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1900 | 975 | 50 | 75 | 0 | 83 |

| | | % | 53% | 36% | 3% | 8% | 0% | 100% |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|-----|----|-------|
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 21 | Mantengo una buena relación con mi supervisor | Técnico | 7 | 4 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 1 | 2 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | TOTAL | 23 | 7 | 2 | 2 | 0 | 34 |
| | | Indicador | 2300 | 525 | 100 | 50 | 0 | 83 |
| | | % | 68% | 21% | 6% | 6% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 22 | Puedo tomar decisiones propias | Técnico | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 14 | 12 | 5 | 4 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1400 | 900 | 250 | 100 | 0 | 74 |
| | | % | 39% | 33% | 14% | 11% | 3% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 23 | Los adjetivos de trabajo me son transmitidos de forma clara y específica | Técnico | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 4 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 17 | 14 | 5 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1700 | 1050 | 250 | 0 | 0 | 83 |
| | | % | 47% | 39% | 14% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |

| | | | | | | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|-----|----|-------|
| 24 | Se me hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual | Técnico | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 3 | 8 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 11 | 17 | 8 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1100 | 1275 | 400 | 0 | 0 | 77 |
| | | % | 31% | 47% | 22% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 25 | El trato con el resto de empleados es justo y se evita cualquier tipo de favoritismos | Técnico | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 2 | 7 | 4 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 9 | 18 | 7 | 2 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 900 | 1350 | 350 | 50 | 0 | 74 |
| | | % | 25% | 50% | 19% | 6% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 26 | Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses | Técnico | 2 | 7 | 1 | 2 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 3 | 5 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 10 | 14 | 8 | 3 | 0 | 35 |
| | | Indicador | 0 | 350 | 400 | 225 | 0 | 27 |
| | | % | 29% | 40% | 23% | 9% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 27 | Se me felicita cuando realizo bien mi trabajo | Técnico | 4 | 4 | 2 | 2 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 16 | 10 | 5 | 4 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1600 | 750 | 250 | 100 | 0 | 75 |
| | | % | 44% | 28% | 14% | 11% | 3% | 100% |

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|----|----|-------|
| 28 | El desempeño deficiente de algún colaborador se corrige inmediatamente con acciones concretas | Técnico | 3 | 8 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 3 | 6 | 4 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 11 | 18 | 7 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1100 | 1350 | 350 | 0 | 0 | 78 |
| | | % | 31% | 50% | 19% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 29 | Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades familiares y personales | Técnico | 4 | 4 | 3 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 3 | 4 | 6 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 13 | 11 | 9 | 2 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1300 | 825 | 450 | 50 | 0 | 73 |
| | | % | 36% | 31% | 25% | 6% | 3% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 30 | Durante el último año se han realizado muchos cambios | Técnico | 2 | 6 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 5 | 3 | 0 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 10 | 16 | 9 | 0 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1000 | 1200 | 450 | 0 | 0 | 74 |
| | | % | 28% | 44% | 25% | 0% | 3% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 31 | Cuando hay cambios que afectan mi trabajo, me son comunicados oportunamente | Técnico | 3 | 7 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 6 | 2 | 5 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 14 | 14 | 7 | 1 | 0 | 36 |

| | | | | | | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|------|----|-------|
| | | Indicador | 1400 | 1050 | 350 | 25 | 0 | 78 |
| | | % | 39% | 39% | 19% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 32 | Tengo acceso a la información necesaria para desempeñarme exitosamente. | Técnico | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 2 | 3 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 20 | 12 | 3 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2000 | 900 | 150 | 25 | 0 | 85 |
| % | 56% | 33% | 8% | 3% | 0% | 100% | | |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 33 | Recibo órdenes únicamente de mi jefe | Técnico | 0 | 8 | 3 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 3 | 6 | 3 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 8 | 16 | 10 | 2 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 800 | 1200 | 500 | 50 | 0 | 71 |
| % | 22% | 44% | 28% | 6% | 0% | 100% | | |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 34 | El trato que recibo de mi jefe inmediato es excelente | Técnico | 6 | 5 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 1 | 4 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 22 | 9 | 4 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2200 | 675 | 200 | 25 | 0 | 86 |
| % | 61% | 25% | 11% | 3% | 0% | 100% | | |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 35 | Mi Jefe inmediato es una persona con capacidad de enseñar, que | Técnico | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 10 | 1 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |

| | | | | | | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|----|-----|-------|
| | orienta y asesora en la inducción al puesto. | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 26 | 5 | 5 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2600 | 375 | 250 | 0 | 0 | 90 |
| | | % | 72% | 14% | 14% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 36 | Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo | Técnico | 4 | 5 | 2 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 6 | 2 | 0 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 15 | 14 | 5 | 1 | 1 | 36 |
| | | Indicador | 1500 | 1050 | 250 | 25 | 0 | 78 |
| | | % | 42% | 39% | 14% | 3% | 3% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 37 | La organización cuenta con un programa de seguridad e higiene industrial que todos conocemos | Técnico | 2 | 2 | 6 | 1 | 1 | 11 |
| | | Promotor | 6 | 3 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| | | Supervisor | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 10 | 5 | 14 | 3 | 4 | 36 |
| | | Indicador | 1000 | 375 | 700 | 75 | 0 | 60 |
| | | % | 28% | 14% | 39% | 8% | 11% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 38 | La normativa de la organización es clara y funcional | Técnico | 7 | 3 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 6 | 4 | 3 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 19 | 9 | 7 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1900 | 675 | 350 | 25 | 0 | 82 |
| | | % | 53% | 25% | 19% | 3% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 39 | Existen procedimientos | Técnico | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 5 | 6 | 2 | 0 | 0 | 13 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|------|----|-------|
| | adecuados para cada puesto de trabajo | Coordinador | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 19 | 11 | 5 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1900 | 825 | 250 | 25 | 0 | 83 |
| | | % | 53% | 31% | 14% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 40 | Cuando necesito información de otros compañeros la puedo conseguir fácilmente | Técnico | 7 | 4 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 5 | 4 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 16 | 13 | 6 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1600 | 975 | 300 | 25 | 0 | 81 |
| % | 44% | 36% | 17% | 3% | 0% | 100% | | |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 41 | Los colaboradores ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo | Técnico | 4 | 6 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 15 | 10 | 7 | 2 | 2 | 36 |
| | | Indicador | 1500 | 750 | 350 | 50 | 0 | 74 |
| % | 42% | 28% | 19% | 6% | 6% | 100% | | |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 42 | Me siento amenazado de perder mi trabajo, por el cese de ayudas internacionales y/o por asuntos políticos | Técnico | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 11 |
| | | Promotor | 2 | 3 | 6 | 1 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | | Supervisor | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 7 | 8 | 12 | 5 | 4 | 36 |
| | | Indicador | 700 | 600 | 600 | 125 | 0 | 56 |
| % | 19% | 22% | 33% | 14% | 11% | 100% | | |

Anexo 4

Tabulación y puntuación del nivel de motivación de los trabajadores de la Mancomunidad CopanCh'orti

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|-----|----|-------|
| 43 | Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía | Técnico | 0 | 7 | 4 | 1 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| | | Coordinador | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| | | Supervisor | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 11 | 12 | 7 | 4 | 2 | 36 |
| | | Indicador | 1100 | 900 | 350 | 100 | 0 | 68 |
| | | % | 31% | 33% | 19% | 11% | 6% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 44 | Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo posibilidades de promocionar en la organización | Técnico | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 5 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 22 | 13 | 1 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2200 | 975 | 50 | 0 | 0 | 90 |
| | | % | 61% | 36% | 3% | 0% | 0% | 100% |

| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|----|----|-------|
| 45 | Las promociones internas se realizan de manera justa | Técnico | 2 | 8 | 2 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 6 | 3 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 12 | 17 | 7 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1200 | 1275 | 350 | 0 | 0 | 78 |
| | | % | 33% | 47% | 19% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 46 | Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño | Técnico | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 4 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 17 | 16 | 3 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1700 | 1200 | 150 | 0 | 0 | 85 |
| | | % | 47% | 44% | 8% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 47 | Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente | Técnico | 5 | 5 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| | | Promotor | 9 | 4 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 23 | 11 | 1 | 0 | 0 | 35 |
| | | Indicador | 2300 | 825 | 50 | 0 | 0 | 88 |
| | | % | 66% | 31% | 3% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 48 | Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría | Técnico | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 10 | 3 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 28 | 7 | 1 | 0 | 0 | 36 |

| | | | | | | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|-----|----|----|-------|
| | continuar trabajando aquí | Indicador | 2800 | 525 | 50 | 0 | 0 | 94 |
| | | % | 78% | 19% | 3% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 49 | Estoy de satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece | Técnico | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 4 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 18 | 11 | 6 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1800 | 825 | 300 | 25 | 0 | 82 |
| | | % | 50% | 31% | 17% | 3% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 50 | Me siento participe de los proyectos | Técnico | 5 | 6 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 4 | 7 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 17 | 15 | 4 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 1700 | 1125 | 200 | 0 | 0 | 84 |
| | | % | 47% | 42% | 11% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 51 | Desde mi entrada a la organización se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar | Técnico | 6 | 5 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 4 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 21 | 12 | 3 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2100 | 900 | 150 | 0 | 0 | 88 |
| | | % | 58% | 33% | 8% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | | |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 52 | Me siento orgulloso de trabajar en la organización | Técnico | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 10 | 3 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |

| | | | | | | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|----|----|-------|
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 29 | 6 | 1 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2900 | 450 | 50 | 0 | 0 | 94 |
| | | % | 81% | 17% | 3% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 53 | La organización brinda oportunidades para desarrollarme dentro y fuera de la organización | Técnico | 6 | 5 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 8 | 5 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 23 | 11 | 2 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2300 | 825 | 100 | 0 | 0 | 90 |
| | | % | 64% | 31% | 6% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 54 | Considero que todos trabajamos en equipo para el cumplimiento de metas | Técnico | 6 | 3 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 7 | 4 | 1 | 1 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 22 | 7 | 6 | 1 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2200 | 525 | 300 | 25 | 0 | 85 |
| | | % | 61% | 19% | 17% | 3% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 55 | Mi jefe fortalece la confianza dentro de los miembros de mi departamento | Técnico | 7 | 4 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| | | Promotor | 9 | 2 | 2 | 0 | 0 | 13 |
| | | Coordinador | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 23 | 8 | 5 | 0 | 0 | 36 |
| | | Indicador | 2300 | 600 | 250 | 0 | 0 | 88 |
| | | % | 64% | 22% | 14% | 0% | 0% | 100% |
| No. | Pregunta | Puesto | A | B | C | D | E | TOTAL |
| 56 | Me siento seguro y protegido al | Técnico | 8 | 4 | 0 | 1 | 0 | 13 |
| | | Promotor | 7 | 5 | 1 | 0 | 0 | 13 |

| | | | | | | | | |
|--|--------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|----|----|------|
| | desempeñar las funciones de mi puesto de trabajo | Coordinador | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| | | Supervisor | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | Director | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | TOTAL | 25 | 9 | 2 | 1 | 0 | 37 |
| | | Indicador | 2500 | 675 | 100 | 25 | 0 | 92 |
| | | % | 68% | 24% | 5% | 3% | 0% | 100% |