

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadotecnia



**“Propuesta de un modelo de clima organizacional  
para la Dirección General de Colaboración Comunitaria  
y Servicios de Apoyo”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Sandra Ibelia Toledo Iscopal

Guatemala, octubre 2013

**“Propuesta de un modelo sobre clima organizacional  
para la Dirección General de Colaboración Comunitaria  
y Servicio de Apoyo”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Sandra Ibelia Toledo Iscopal (Estudiante)

Lic. Federico Robles (Asesor)

M.Sc. Elio Núñez Aguilar (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinador**

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

Licda. Marisol Arrollo Carrillo

**Examinador**

Licda. Karla de Sigüenza

**Examinador**

Dr. Luis Roberto García Leiva

**Examinador**

Lic. Federico Robles

**Asesor**

M.Sc. Elio Núñez Aguilar

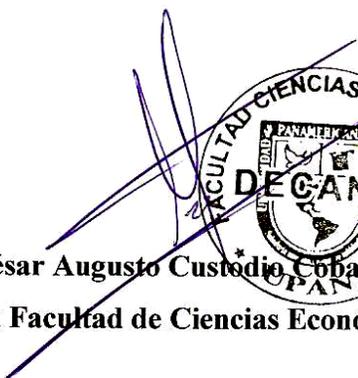
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0063-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y M. Sc. Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE COLABORACIÓN COMUNITARIA Y SERVICIOS DE APOYO". Presentada por la estudiante Sandra Ibelia Toledo Iscopal, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.00072 de fecha 14 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de **Mercadóloga**, en el grado académico de **Licenciada**.

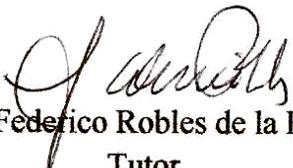
  
  
**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 15 de Agosto del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de un modelo de clima organizacional para la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo”**, presentado por la estudiante: Sandra Ibelia Toledo Iscopal, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Mercadotecnia”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

  
Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de un modelo de clima organizacional para la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.”**, presentado por la estudiante **Sandra Ibelia Toledo Iscopal**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Mercadotecnia”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
Revisor  
Colegiado activo 10729



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 930.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante TOLEDO ISROPAL, SANDRA IBELIA con número de carné 201206335, aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

Vó.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

- A Dios todo poderoso*      *Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante todos los problemas que se presentaban y por enseñarme a tenerte presente cada día más.*
- A ti papi*      *Por tu incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de mi carrera; por estar pendiente de mí a cada momento. Gracias por ser ejemplo de arduo trabajo, perseverancia, constancia, responsabilidad y tenaz lucha en la vida. ¡Te amo papi!*
- A ti mami*      *Que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor, por apoyarme en todo momento, gracias a tus consejos, tus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por cultivar e inculcar ese sabio don del compromiso. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te amo mami!*
- A mis hermanos:*      *Israel, Fredy y Néstor por sus incondicionales abrazos, enseñanzas, consejos, y cariño que me recordaron que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para iniciar nuevas búsquedas.*
- A mis abuelitos*      *Rosita y Bernabé (QEPD) por todo su amor, cariño inmensurable, enseñanzas y por haber estado en cada minuto de este recorrido, hasta donde Diosito se los permitió, los amare por siempre.*
- A mis familiares*      *Gracias a todos por impulsarme a llegar hasta este lugar, pero en especial a mi tía Tita, (QEPD), por ser un ejemplo de mujer luchadora, con carácter y determinación, siempre estarás en mi corazón.*

*A mis amigos y  
compañeros de estudio* *Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino,  
y que hasta el momento seguimos siendo amigos: Axel Negreros y Giovanni  
Martínez gracias por su amistad, confianza y cariño, porque a lo largo de este  
trabajo aprendimos que nuestras diferencias se convierten en riqueza cuando  
existe respeto y verdadera amistad. Y a ti Mónica Cáceres, gracias por ser  
una amiga incondicional, por tu apoyo inmensurable, por el tiempo compartido  
y por impulsarme a seguir adelante, gracias por aceptarme como soy, por  
tolerarme, por abrir las puertas de tu hogar y brindarme hospitalidad por días  
completos, porque juntas hemos hecho realidad este sueño.*

*A mis amigos del  
trabajo* *Glenda, Yoisi, James, Ingrid, Maynor, gracias por ser la sal que condimenta mi  
vida, gracias por hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo y palmaditas de  
aliento.*

*A las Licenciadas* *Miriam Castañeda Arana y Vivian Callejas, por su constante apoyo,  
motivación, por hacerme ver que con perseverancia y aplomo las cosas se  
pueden realizar; y más aún por transmitirme sus amplios conocimientos y  
compartir sabios consejos.*

*A la Institución* *Por la oportunidad brindada para la realización de mi trabajo de investigación,  
tiempo y amabilidad, en especial al Lic. Rene Linares por su incondicional  
apoyo.*

*A la Universidad  
Panamericana* *Por permitirme culminar mi carrera y ser una casa de estudios forjadora de  
una generación de exitosos profesionales universitarios productivos con valores  
para el país.*

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	13
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	72
3.2 Objetivos de la práctica realizada	72
3.3 Alcances y límites de la práctica	73
3.4 Metodología aplicada a la práctica	73
3.4.1 Sujetos	73
3.4.2 Instrumentos	75
3.4.3 Procedimiento	76
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	78
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	96
Conclusiones	100
Propuesta	102
Referencias bibliográficas	162
Anexos	164

## Resumen

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. El presente trabajo, se realizó con el objetivo de poder determinar el clima organizacional de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes de la institución, su reseña histórica la cual incluye su estructura organizacional, los estudios previos que ayudaron a respaldar el estudio. En el mismo se realizó un análisis FODA para determinar la situación actual de la institución.

Se detalla el marco teórico, capítulo 2, los diferentes conceptos básicos y concretos para la realización de la investigación, en los cuales se fundamentaron o se realizaron los diferentes resultados del diagnóstico.

En el capítulo 3, posterior a todo este proceso se describe el planteamiento del problema, objetivos de estudio, así como los alcances y limitaciones, enmarcando la metodología, los sujetos de estudio de investigación, técnicas, instrumentos de la investigación realizada y el procedimiento que se realizó en la misma.

De forma gráfica se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, y se realizó la interpretación y análisis de resultados obtenidos en las diferentes encuestas, con el fin de obtener respuestas a la problemática planteada, en el capítulo 4.

El capítulo 5, presenta las conclusiones del trabajo de investigación, y se desarrolla una propuesta de un modelo de *Clima Organizacional* para la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo”

## **Introducción**

Durante los últimos años se ha venido presentando la necesidad de implementar nuevos cambios al interior de las instituciones; la constante evolución de los procesos de información y nuevas tendencias que se inclinan al desarrollo y la dinámica en la que se desenvuelven las organizaciones son apenas unos de los elementos que en la actualidad obliga a realizar estudios enfocados a la obtención de diagnósticos en el comportamiento y ambiente laboral que prevalece en las instituciones.

Ese tipo de diagnósticos los cuales ayudan a determinar el ambiente en donde se desempeña una persona diariamente, la sociabilidad que un jefe puede tener con sus subalternos y la relación entre el personal de la organización en sí, son una de las situaciones que conforma lo que se denomina como “Clima Organizacional”, parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, ya que es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. Esto también puede ser un vínculo o un obstáculo para un buen desempeño de la institución y también podría ser un agente de cambio e influencia en la conducta de los empleados. Por lo tanto, el estudio y análisis proporciona retroalimentación sobre los diferentes procesos que determinan las conductas organizacionales, introduce a cambios planeados para que las personas realicen su trabajo de una forma eficiente.

En la actualidad el clima organizacional ha dejado de ser un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un elemento de suma relevancia y de forma estratégica. Se podría determinar como la expresión personal de la percepción que el personal administrativo, subdirectores y directores se forman de la organización a la que pertenecen.

Derivado de lo anterior se estudia y analiza el clima organizacional para determinar la importancia de este como un factor determinante en la eficacia y eficiencia del personal administrativo que labora de la Dirección.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

En Guatemala, el 18 de Julio de 1,872, durante la presidencia provisional del General García, fue creado el Ministerio de Instrucción Pública. La Nueva cartera estuvo a cargo del Licenciado José Miguel Vasconcelos. El 2 de enero de 1,875 se produce el establecimiento de la educación primaria gratuita obligatoria. El 16 de febrero de 1,875 se publica la Ley orgánica de Segunda Enseñanza y se decretan los estudios a nivel secundario para obtener el diploma de bachiller en Ciencias y Letras; el 18 de febrero se organiza la Escuela Central.

En 1,901, durante el período del presidente Manuel Estrada Cabrera, se construyó en la Escuela Central, un asilo de convalecientes, hoy forma del legado histórico de nuestro país. Por su valor histórico el Instituto de Antropología e Historia lo declaró Monumento Nacional.

En 1,997 el Ministerio de Enseñanza se concentra en un solo lugar; el edificio que alberga el Ministerio de Enseñanza fue construido en 1,897, en la administración de José María Reina Barrios y fue utilizado como salón de exposiciones de la Primera Feria Centroamericana.

En año 2,007 se inaugura un nuevo edificio dentro del complejo de las instalaciones del Ministerio de Enseñanza, albergando algunas dependencias que se ubicaban fuera de la planta central, esto con el fin de unificar y centralizar sus funciones, para brindar un mejor servicio. No obstante, hay algunas Direcciones que están fuera de la planta Central y son:

- Dirección de Recurso Humanos
- Jurado Nacional de Oposición
- Junta Calificadora de Personal
- Dirección General de Cobertura e Infraestructura Educativa

- Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional
- Dirección General de Educación Física

La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, es el órgano responsable de la prestación en forma descentralizada, de recursos económicos para obtener servicios de apoyo educativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 33 inciso f) del Decreto 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo y a las atribuciones que le otorga el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Enseñanza

El Presidente de la República mediante el Acuerdo Gubernativo Número 377-2007, de fecha 10 de agosto del año 2,007 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Enseñanza", Artículo 3°. Inciso a), numeral 8, creó la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo a dicho Reglamento se le propusieron modificaciones sustanciales, lo cual provocó que el mismo fuera sustituido

Mediante el Acuerdo Gubernativo número 225-2008 de fecha 15 de septiembre del 2008 " Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Enseñanza " artículo 3 numeral 10, fue creada la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo. En el mismo se establece que la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo es la dependencia del Ministerio de Enseñanza responsable de la presentación en forma descentralizada de recursos económicos, para obtener servicios de apoyo educativo en las escuelas públicas y promover, organizar la autogestión educativa.

La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, tiene como objetivo esencial institucionalizar y unificar dentro del Ministerio de Enseñanza la administración de la prestación de servicios de apoyo a las escuelas oficiales públicas. Asimismo fortalecer los procesos de participación comunitaria, a través de una nueva modalidad de gestión de los servicios de apoyo, para que ellos lleguen a las escuelas públicas con eficacia, eficiencia, equidad y transparencia en los procesos.

Las atribuciones principales y las cuales impulsa en la prestación de servicios son las siguientes:

- Promover y organizar la participación comunitaria en las escuelas oficiales públicas.

- Dotar de recursos económicos, facilitar su adquisición y distribuir los servicios de apoyo, en forma descentralizada para desarrollar los procesos educativos en las escuelas oficiales.
- Establecer los criterios para que, descentralizada y subsidiariamente, se asignen, por centro educativo, niño atendido y docente en servicio, los materiales educativos básicos y los servicios de apoyo para garantizar el derecho de la población estudiantil a una educación de calidad.

Sus principales funciones que destaca y coloca en marcha son las siguientes:

- Representar a la comunidad educativa de su jurisdicción.
- Identificar las necesidades prioritarias de su comunidad educativa.
- Desarrollar los planes y políticas nacionales de educación de acuerdo a la realidad de su entorno.
- Apoyar la ejecución de los programas de apoyo implementados en el establecimiento que se trate y recomendar el mejoramiento de los mismos.
- Favorecer la cultura de gestión, transparencia y auditoría social, a través de la correcta ejecución y rendición de cuentas de los fondos públicos asignados.
- Apoyar la descentralización de los recursos económicos que se destinan a prestar servicios de apoyo en los centros educativos públicos.

La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo brinda programas de apoyo que son los beneficios que el Ministerio de Enseñanza otorga a los alumnos y alumnas de los niveles pre-primaria y primaria de las escuelas públicas a través de las organizaciones de padres de familia, mediante depósitos monetarios, previa suscripción de un convenio.

Los objetivos de los programas de apoyo son:

- Mejorar el rendimiento académico de los escolares.
- Reducir la deserción escolar.
- Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los escolares.
- Proveer de insumos a los docentes para impartir las clases.

- Descentralización de la responsabilidad de la educación con la comunidad educativa.
- Hacer partícipes a la comunidad educativa
- Aportar alimentación complementaria a los escolares.

Actualmente la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo brinda los programas de apoyo como lo son:

- Alimentación escolar: la organización de padres de familia recibe un aporte económico para brindar alimentos nutritivos a los niños y niñas durante el ciclo escolar (180 días).
- Materiales y recursos de enseñanza: es una asignación por docente para la compra de materiales básicos de enseñanza y aprendizaje.
- Útiles escolares: consiste en un apoyo económico para la compra de útiles escolares básicos para todas las niñas y niños de las escuelas públicas.

La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo fomenta la participación de las Organizaciones de Padres de Familia y/o Consejos Educativo que son organizaciones con personalidad jurídica integrada por padres y madres de familia, maestros directores y líderes comunitarios, que participan de manera voluntaria en un centro educativo público de una comunidad determinada, para apoyar la descentralización de los recursos económicos, propiciar ejercicios ciudadanos, evaluar, emitir y formular propuestas y recomendaciones en apoyo a la educación. Los principios que ellos destacan en la realización de las tareas que realizan son:

- Participación: promover procesos de democracia participativa, generando condiciones de equidad integral e igualdad de oportunidades, sin discriminación alguna.
- Responsabilidad: asumir la responsabilidad de participar activamente en todas las acciones que el consejo realice y/o les encomienda y actuar dentro del marco de las leyes vigentes en el país.
- Organización Democrática: toma de decisiones bajo un esquema democrático en el que prevalecerán procesos como la discusión y análisis de los diferentes puntos de vista. Respetando los puntos de vista de sus integrantes y las decisiones serán tomadas por decisión de la mayoría de sus integrantes en asamblea general.

- Representatividad: el líder comunitario actuará en representación de un conglomerado, lo cual lo obliga a tener en cuenta la opinión del mismo antes de realizar acciones, emitir opiniones, hacer valoraciones y realizar propuestas.
- Inclusión: promover y practicar la inclusión de líderes comunitarios.
- Solidaridad: colaborar oportunamente en todos los niveles y sectores de su comunidad.

#### Estudios Previos

Según Alvarado (2012), en la tesis titulada “Variables que intervienen en los factores del clima organizacional en la Constructora Cienfuegos S.A” realizada en el departamento de Chiquimula, el presente documento indica las variables que intervienen en los factores del clima organizacional, pueden desencadenar una serie de factores tales como: desempeño, conducta, alta rotación, absentismo y baja productividad, los cuales inciden en la vida laboral, específicamente en el servicio, debido a que el colaborador podría cumplir con las metas tanto personales como laborales propuestas por la institución, todo esto se reflejara en el rendimiento laboral.

Dicha investigación es de tipo descriptiva, para este estudio es necesario el análisis de indicadores como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos; para poder detectar las necesidades de los empleados. Posterior a la aplicación del cuestionario y de realizar el análisis estadístico correspondiente se concluyó que el clima organizacional que se vive en dicha institución se ve afectado por la insuficiente motivación, la escasa comunicación entre algunas unidades que conforman la Constructora Cienfuegos, S.A. y porque no existe trabajo en equipo.

Derivado a los resultados obtenidos y en relación a los canales de comunicación entre las unidades de lecturas, facturación y de órdenes de servicio se pudo establecer que se debe fortalecer la comunicación entre jefes y colaboradores, por lo que no existe un programa de comunicación interinstitucional, donde se estime un manual de políticas y procedimiento relacionados con los medios utilizados para divulgar las noticias de interés interno, como

trifoliales informativos donde se den a conocer los objetivos y metas por trimestre, asimismo no se realizan reuniones semanales y mensuales donde se les informe de los logros obtenidos.

Según Cardona (2012), en la tesis titulada “Programa de motivación laboral para la empresa Ferretornillo, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores” realizada en el departamento de Zacapa, el presente documento la investigación tuvo como propósito aportar información precisa y clara con respecto a investigar si el recurso humano se siente motivador tanto a propietarios como colaboradores con el fin de dar a entender cómo la motivación de los colaboradores contribuyen a la productividad de la organización y a la realización personal de cada uno de ellos.

Según el análisis FODA, efectuado a la empresa en estudio, se determinó que existe una necesidad grande de incentivar a los empleados y como consecuencia de la ausencia de los mismos, su interés en el trabajo está limitándose únicamente a sus labores, los niveles de desempeño y calidad en el trabajo han disminuido, la voluntad de colaborar fuera del horario de trabajo, ya no existe, este y otros factores específicos del clima laboral, hacen pensar no existe niveles de satisfacción altos en la institución.

La investigación realizada es un estudio de tipo descriptivo el cual se encarga de solucionar un problema proporcionando para ello, una guía sobre los diferentes aspectos que se necesitan alcanzar y los medios para lograrlo. Los sujetos de estudio para el desarrollo de la investigación son trece personas que laboran dentro de la empresa. En el caso de estudio para la elaboración del programa de motivación.

Para el desarrollo del trabajo y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguiente instrumentos; Guía de entrevista dirigida al Gerente General de Ferretornillo con preguntas cerradas, y abiertas. Una encuesta dirigida a empleados de Ferretornillo la cual se le proporciono a los trabajadores de la empresa, están basadas en las teorías de Maslow, ya que hacen énfasis a factores del contenido del cargo, los factores investigados. La encuesta contiene 24 preguntas las cuales tienen escala de respuestas de: nunca, casi nunca, regularmente, casi

siempre, siempre y no sabe. El diseño se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de texto y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación. En respuesta a investigaciones realizadas se propuso a la empresa un estudio, de la elaboración de un “Programa de motivación laboral, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores”, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Según Ríos (2012) en la tesis titulada “Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en una farmacéutica”, realizada en el departamento de Guatemala, se elaboró con el fin de proporcionar a la organización, una propuesta que sirva de guía para los responsables de reclutar y seleccionar el personal adecuado dentro de la empresa, como también cuidar que cada trabajador pueda satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas y cumplir con sus expectativas. El tipo de investigación aplicada fue la descriptiva, llamada investigación diagnóstica que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento y pueda intentar descubrir relaciones causa-efecto. Se realizó un censo dirigido a los sujetos encargados del reclutamiento, selección e inducción del personal y luego se procedió a analizar e interpretar los resultados. Los sujetos que participaron en la investigación fueron un total de tres personas debido a que ellos son los encargados del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Para recabar la información de forma objetiva se utilizó el instrumento que más se adapta al caso. Para el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en una empresa farmacéutica. La siguiente propuesta se enmarca el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, misma que tiene como propósito optimizar los procesos de reclutamiento y selección del personal, los cuales se seguirán llevando a cabo por cada gerente de área.

#### Situación Actual de la Empresa

La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo está comprometida con el pleno cumplimiento de la misión, visión y valores siendo una pieza importante de la cultura

institucional los cuales son aplicados en las decisiones y acciones que cotidianamente se efectúan.

La misión de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo que promueve es “Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor”.

Su visión es “Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta”.

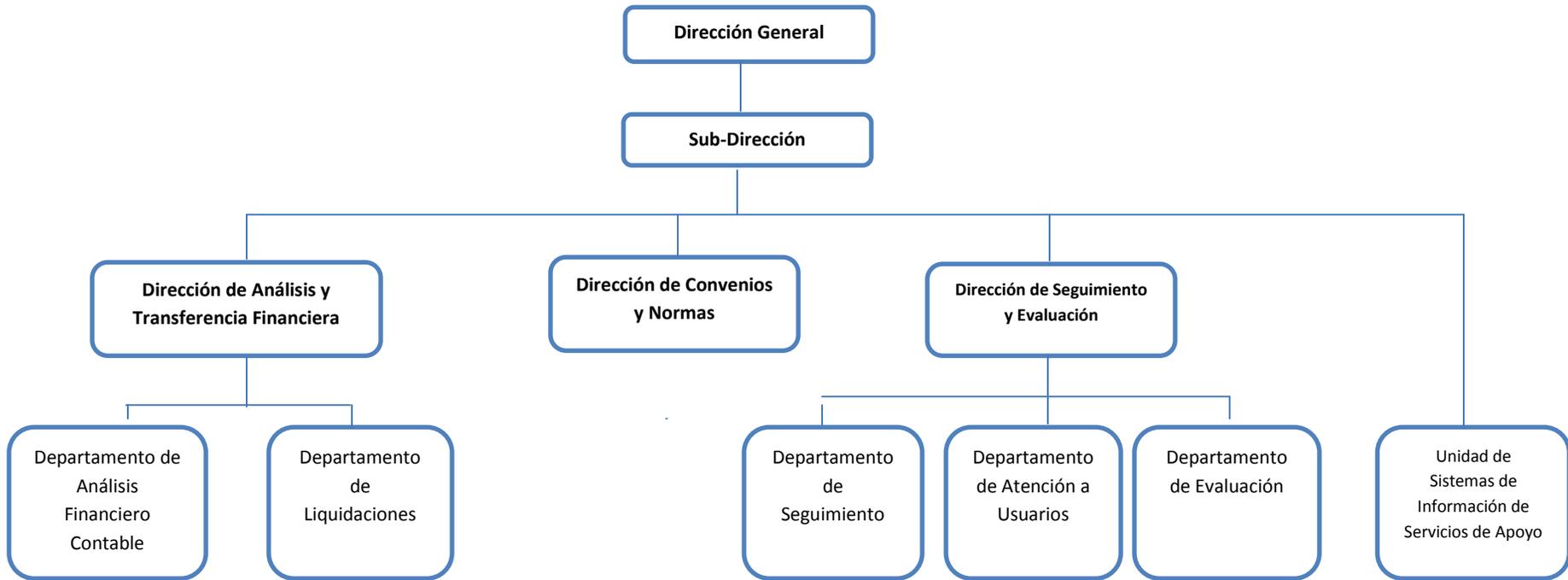
#### Valores

- Equidad
- Cultura de Paz
- Multiculturalidad e interculturalidad y pluralismo
- Calidad Educativa
- Gestión, Eficiencia y Eficacia

La estructura organizacional constituye un soporte de tipo organizativo de los diferentes procedimientos que se realizan en las diferentes direcciones de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo la misma está conformada de la forma siguiente:

Ilustración No.1

Figura: Organigrama por Departamentos de la Dirección de Colaboración y Servicios de Apoyo



**Fuente:** Dirección General de Colaboración y Servicios de Apoyo, 2013

Debido a la experiencia emprendedora de la administración han logrado implementar proceso de mejora continua realizando una constante revisión y actualización del mismo, el cual viene a beneficiar al personal profesional con vocación de servicio con él cuenta la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.

Asimismo logrando certificar procesos con normativas internacionales en donde se verificó el compromiso con la calidad y la capacidad de alcanzar sistemáticamente los requisitos para los servicios y los procesos administrativos.

Otra situación importante de destacar son las amplias instalaciones con las que cuenta, como el equipo adecuado lo cual permite un buen desenvolvimiento al personal para que realice sus múltiples funciones.

## Ilustración No.2

Tabla: Análisis FODA de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo

A continuación se describe las oportunidad des, amenazas, fortalezas y debilidades con la objetivo de analizar de una forma más específica y concreta la situación actual de la institución.

Factores Externos no Controlables	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen de la Dirección para lograr credibilidad y confianza en las diferentes instituciones del Sector Educativo.</li> <li>• Lograr el soporte de instituciones para mejorar los servicios de apoyo.</li> <li>• Fortalecimiento del equipo de trabajo mediante alianzas estratégicas de las direcciones ministeriales e instituciones afines.</li> <li>• Aportación sustancial en definir y alcanzar los objetivos estratégicos de la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación vigente se encuentra desactualizada y muy burocrática.</li> <li>• Presiones de la población por satisfacción de necesidades educativas y de los servicios de apoyo.</li> <li>• Poco apoyo presupuestario para atención de otros ministerios en detrimento del presupuesto para educación.</li> <li>• Débil identificación y apropiación por parte de las instancias técnicas en el proceso de Planificación Estratégico de corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
Factores Internos Controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de mejora continua en constante revisión y actualización.</li> <li>• Personal profesional con vocación de servicio.</li> <li>• Procesos certificados con normativa internacional.</li> <li>• Instalaciones y equipo adecuado para cumplimiento de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de manual de funciones.</li> <li>• Insuficiencia de recurso humano.</li> <li>• Desorden en proceso administrativo.</li> <li>• El traslado de información al personal no se realiza oportunamente.</li> <li>• Capacitación insuficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.</li> <li>• No se promueve al personal de acuerdo a su desempeño laboral.</li> <li>• Personal desmotivado.</li> <li>• Selección e inducción inapropiada.</li> <li>• Deficiente clima organizacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Según el análisis FODA, en la Dirección, se observan los distintos comportamientos: presenta un desorden administrativo, ya que existe un incumplimiento del manual de funciones, donde la capacitación es insuficiente para el adecuado desempeño del recurso humano para el desempeño de sus funciones, y a la vez no existe un traslado de información adecuada y oportuna, esto crea una insatisfacción en el personal el cual además no es promovido de acuerdo a su desempeño laboral, la selección e inducción no la realizan de forma apropiada, por lo que el personal se encuentra desmotivado y el poco personal con el que cuenta la dirección para realizar las diferentes funciones que se requieren dentro de la institución lo que conlleva un inadecuado clima organizacional. La dirección cuenta con instalaciones y equipo adecuado para el cumplimiento de las diferentes tareas, se mantiene un proceso de mejora continua el cual es evaluado y actualizado para que los procesos que se encuentran certificados con normativas internacionales sigan de igual forma, lo cual se logra ya que se cuenta con personal profesional con vocación de servicio aunado a que se cuenta con instalaciones y equipo adecuado para el cumplimiento de las tareas o funciones de cada empleado de la institución.

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo actual facilita el análisis inicial de esta investigación priorizando el enfoque que se debe abordar.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

#### Las personas

Según Chiavenato (2011:38), “las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprender la Administración de Recursos Humanos. Sin embargo la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables”.

Si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzarla, si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y aptitudes.

- La teoría de campo de Lewin (Teoría del campo)

Según Chiavenato, para Lewin la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: “el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean, esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico, el cual es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo pero más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales”. (2011:39).

- La teoría de la disonancia cognitiva

Esta teoría es de Festinger, según Chiavenato, “se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimientos de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí, resulta un estado de disonancia cognitiva, que es una de las principales causas de incoherencia en el

comportamiento y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia” (2011:40)

El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo, esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante (el individuo sabe que fumar es nocivo pero continua haciéndolo), consonante (el individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar) e irrelevante (el individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear).

- La naturaleza compleja del hombre

En función de la teoría del campo y la teoría de disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

- El hombre como ser que realiza transacciones.
- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo.
- El hombre como un modelo de sistema abierto.

“En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones y de valores) y de factores externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas y de la cohesión grupal existente)”. (Chiavenato, 2011:40)

Entre los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas están: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y las presiones de familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

### Ilustración No. 3

Figura: Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas



Fuente: Chiavenato, 2011:41

#### La motivación humana

“La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, el concepto de motivaciones es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos: motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que se origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (Chiavenato, 2011:41)

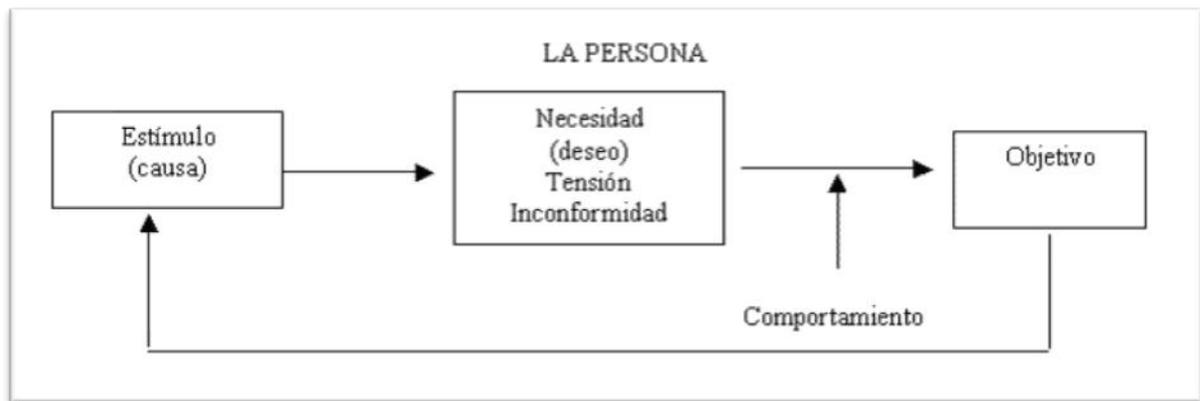
A pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas, existen tres premisas:

- El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad.

- El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Ilustración No. 4

Figura: Modelo básico de motivación



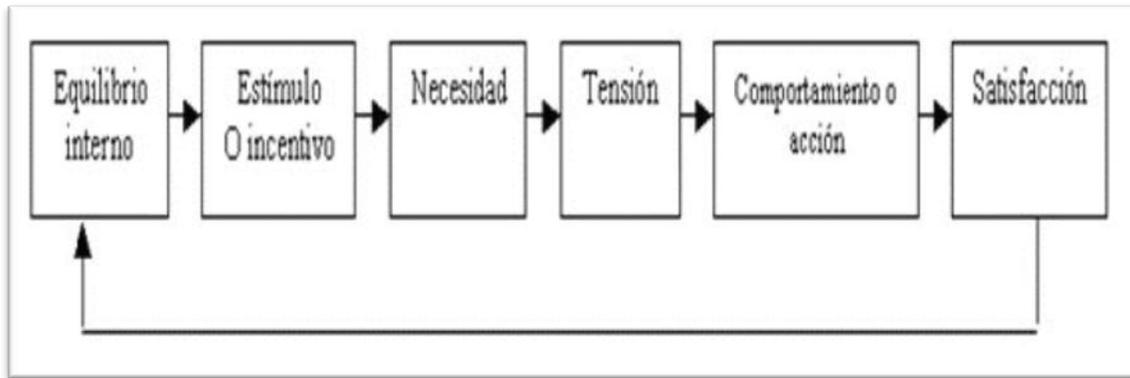
Fuente: Chiavenato, 2011: 42

- Ciclo motivacional

Comienza cuando surge una necesidad, que es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella; una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

### Ilustración No. 5

Figura: Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



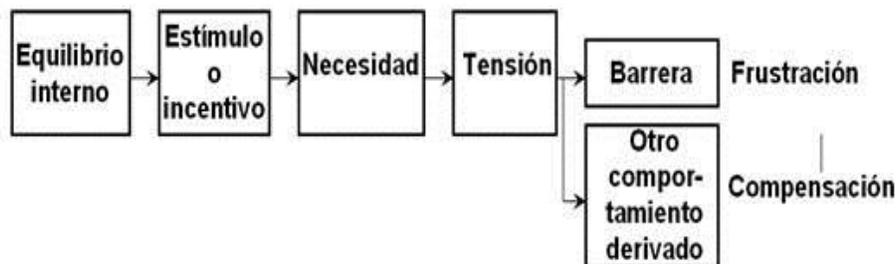
Fuente: Chiavenato, 2011:42

El ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho, a medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

### Ilustración No.6

Figura: Ciclo motivacional, con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato, 2011:43

Aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse, esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

- Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Según Chiavenato, Maslow elaboró una teoría de la motivación: “que con base en el concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano, concibe esta jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento”. (2011:43)

Las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía: una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo y abrigo): el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias, al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas.
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones): a partir de cierta edad, surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Son necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.
- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos.): cuando logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen necesidades más elevadas, las sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer los niveles más bajos surgen las siguientes, no todos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, estas son una conquista individual.
- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor.): estas solo surgen si se dominan las de menor jerarquía.
- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales).

## Ilustración No. 7

Figura: Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow



Fuente: Chiavenato, 2011, 43

- La teoría de los dos factores de Herzberg

“Mientras Maslow sustenta la teoría de la motivación de las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: factores higiénicos (son condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, físicas y ambientales de trabajo como el salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, supervisión recibida) y factores motivacionales (tienen que ver con el cargo, las tareas y los deberes relacionados entre sí, que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad)”. (Chiavenato, 2011:45)

## Ilustración No. 8

Figura: Teoría de los dos factores: los que satisfacen y los que no satisfacen como contínuums separados



Fuente: Chiavenato, 2011:46

Esta teoría afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción del cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Los enfoques de Maslow y Herzberg concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto a la motivación del comportamiento humano, pero también presentan diferencias importantes.

## Ilustración No.9

Figura: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.



Fuente: Chiavenato, 2011:46

- El modelo contingente de motivación de Vroom

Según Chiavenato, “la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme, la jerarquía de necesidades, y la teoría de Herzberg en dos clases de factores, ambas descansan en la premisa implícita de que existe una mejor manera (*the best way*), de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivantes y del enriquecimiento del cargo, hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren”. (2011:47)

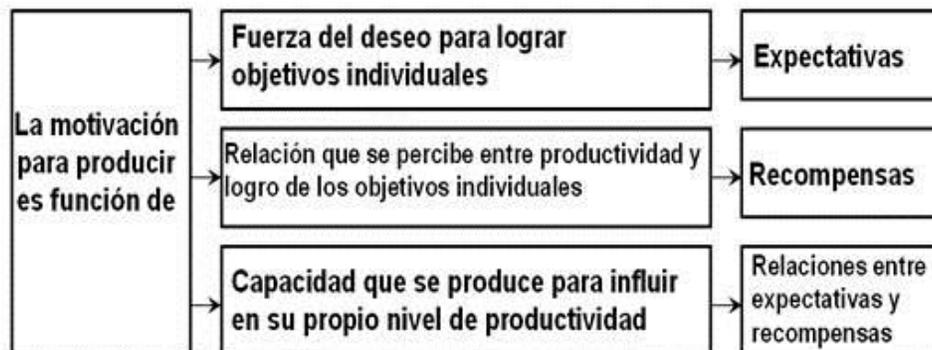
Este modelo indica que hay tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar esos objetivos, pueden incluir dinero, estabilidad del cargo, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante.

- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales: si la persona cuyo objetivo es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo si la percepción social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida que cree poder hacerlo: si un empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a esforzarse demasiado, es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.

Ilustración No. 10

Figura: Factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato, 2011:47

- Teoría de la expectativa

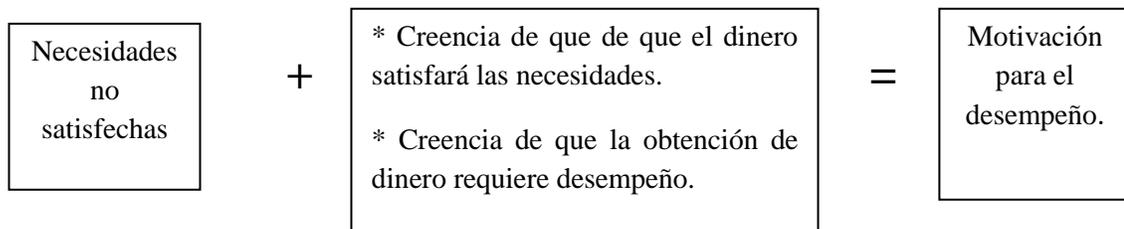
Según Chiavenato, “Lawler III, halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo en el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones”. (2011:48)

La incoherencia que presenta la relación entre dinero y el desempeño en muchas organizaciones tienen varias razones, entre las cuales sobresalen:

- Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
- Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
- La idea ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario.

#### Ilustración No. 11

Figura: Teoría de la expectativa



Fuente: Chiavenato, 2011:49

#### Clima Organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, en la siguiente definición se muestra porque: “El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización”. (Chiavenato 2011: 49).

Satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa “salud mental”.

Hay tres características que distinguen a las personas mentalmente sanas y son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas.
2. Las personas se sienten bien con las demás personas.
3. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar, como lo muestra la figura.

Ilustración No.12

Figura: Contínuums de los niveles del clima organizacional



Fuente: Chiavenato, 2011:74

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que la gente feliz entrega mejores resultados.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

Los líderes de las empresas deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquece mucho realizar

entrevistas con personas clave y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un clima organizacional sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un clima organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas

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

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

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

Según las consideraciones precedentes se llega a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación).

## Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

## Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

### Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

Tiene su fundamento en el enfoque organicista de la organización, en el que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

El D.O es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

El D.O. puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo. Se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano. Por eso, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH. Para ser más específico podemos decir que el D.O. tratara temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura.

## Cambio organizacional para el diagnóstico organizacional

Para que el desarrollo organizacional sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su cultura. Para poder empezar a generar esto hay que tener en cuenta que, por lo menos al principio es aconsejable que el agente de cambio sea externo, ya que así hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad. En general las metas a las que se apunta son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos.
- Reducir las tensiones.
- Una "administración por equipos" más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- Valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa: descentralizar y delegar.
- Combatir los conflictos internos y el recelo.
- Desarmar los subgrupos.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.

El desarrollo organizacional lo que intenta es que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Debe armonizar al menos tres elementos:

1. Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias.

2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (adecuación a leyes y reglamentos, opinión pública.)
3. Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización.

### Etapas

A pesar de que existen distintas formas de generar un desarrollo organizacional, generalmente se empieza por un diagnóstico provisional para luego hacer uno más específico de los problemas que sufre la institución. Este es el paso previo para desarrollar los programas a utilizar y en esta parte del proceso debe participar todo el personal.

Las etapas del desarrollo organizacional:

1. Decidir que se buscará el cambio a través del D.O.
2. Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa.
3. Determinar que modelo se va a utilizar.
4. Recolección de datos.
5. Evaluación de cultura de la empresa.
6. Reconocimiento de problemas.
7. Planeamiento de acciones y soluciones.
8. Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
9. Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
10. Desarrollo inter grupal.
11. Educación y seguimiento.
12. Evaluación de resultados.

### Diagnóstico Organizacional

Se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los problemas y aprovechar las oportunidades. Como definir: (¿Dónde estamos?, ¿Qué somos?, ¿Con qué contamos? y ¿qué podemos hacer?)

## Propósitos del diagnóstico

- Constituir un ejercicio periódico no ocasional ni extraordinario.
- Incluir a todas las áreas de la empresa.
- Debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico:
  - ✓ Permanencia.
  - ✓ Objetivos.
  - ✓ Estrategias.
  - ✓ Dimensión de futuro.
  - ✓ Diagnóstico.
  - ✓ Retroalimentación.

## Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- Retroalimentación.

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional (datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa). La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su

conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter-grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

- Incremento en la interacción y la comunicación.

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, se sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

- Confrontación.

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter-grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- Educación.

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) El conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- Participación.

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de confrontación. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

- Responsabilidad creciente.

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del desarrollo organizacional (DO), que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

- Energía y optimismo crecientes.

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto-dirigidos, entre otros.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## Comunicación

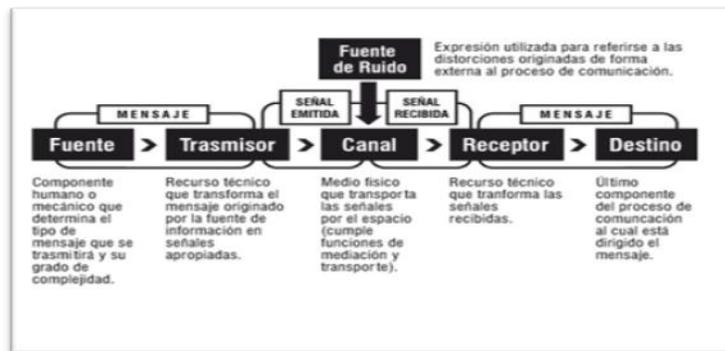
Según Chiavenato, “implica intercambios realizados por las personas, es el proceso e transmitir información y comprensión entre dos personas. En esencia es un puente de significados entre las personas”. (2011:50)

Toda comunicación necesita al menos de dos personas: la que envía un mensaje y la que recibe, una sola no puede establecer comunicación puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor. La comunicación se logra a través de cinco elementos:

- Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal.
- Canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes.
- Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje.
- Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

## Ilustración No. 13

Figura: El proceso de comunicación



Fuente: Chiavenato, 2011:51

### Bases de la comunicación

Además, Huerta y Rodríguez (2008), determinan que existen cuatro puntos claves que son fundamentales en la comunicación los cuales se describen de la siguiente manera:

- El primer concepto clave es: comunicarse con una persona.
- El segundo principio es: que existe una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto y la información es el contenido.
- El tercer punto clave es: que la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma.
- El cuarto punto clave es: que se debe pensar el mensaje completo siempre que se hable.

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde esté o cómo viva, pues la comunicación es omnipresente. El ser humano no puede dejar de comunicarse, pues a un el silencio tiene significado, dicho en otras palabras, la comunicación es inevitable. Y una vez que se transmite un mensaje no se puede borrar, lo que le confiere un carácter irreversible a la comunicación.

## Los roles de la comunicación

Así mismo, Huerta y Rodríguez (2008), indican que el rol es “el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social. Para cualquier rol determinado existe un conjunto de conductas que toda persona que ocupe ese rol debe ejecutar”.

Una vez desarrollado un sistema social, éste determina el tipo de comunicación que habrá entre sus miembros. Y la influencia entre sistema social y sus integrantes es recíproca. Cuando un individuo se mueve de un sistema a otro puede experimentar un conflicto, ya que el nuevo rol tal vez sea antagónico con el que ocupaba antes.

## Tipos de comunicación

Para Millán (2008), la comunicación se puede clasificar de la siguiente manera:

- Comunicación verbal: es aquella en la que se utiliza algún idioma que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.
- Comunicación escrita: cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

## Instalaciones

De acuerdo, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2012), el emplazamiento, el diseño, la estructura material y los elementos que componen los edificios son factores que condicionan la salud, la seguridad y el bienestar de los colaboradores y colaboradoras. Como tales, deben ser gestionados previamente.

- Algunas definiciones:

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2012), determina cuando se habla del lugar de trabajo se refiere a aquellas áreas del centro de trabajo, edificadas o no, en la que las personas deben permanecer o deben acceder debido a su trabajo. Sin embargo, no se debe olvidar que también puede acudir y/o permanecer público, clientes, pacientes o usuarios de servicios.

Se consideran lugares de trabajo no sólo las instalaciones industriales, fábricas y oficinas sino también hoteles, oficinas, escuelas, incluyendo los servicios higiénicos, locales de descanso,

locales de primeros auxilios y comedores. Igual consideración tendrán aquellas instalaciones consideradas de servicio; es decir, salas de calderas, salas de compresores, sala de máquinas de ascensores

➤ **Mobiliario y Equipo**

Se refiere a las condiciones sobre lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales (por ejemplo, si el suelo es de material sintético provocando acumulación de electricidad estática, o está cubierto de moqueta, o es resbaladizo).

➤ **Evaluación ergonómica del mobiliario del puesto de trabajo**

Interesará ver si se contempla un diseño ergonómico del mobiliario en cuanto pueda adaptarse al trabajador individualmente considerado (por ejemplo, mesa y silla adaptable en altura, material del mobiliario, que evite reflejar la luz, diseño del mobiliario del puesto de cajera en un supermercado, o en facturación en un aeropuerto).

➤ **Ergonomía**

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico. El objetivo de la ergonomía es adaptar la máquina y el ambiente laboral. La ergonomía incluye todos los intentos para estructurar las condiciones laborales de tal manera que maximicen la conservación de la energía, fomenten la buena postura y permitan a los colaboradores funcionar sin dolor ni daño.

➤ **Iluminación**

Centro Nacional de Condiciones de trabajo (2012), afirma que una iluminación correcta es la que permite distinguir las formas, los colores, los objetos en movimiento y apreciarlos relieves, y que

todo ello, además, se haga fácilmente y sin fatiga, es decir, que asegure el confort visual permanentemente.

➤ Ventilación

La ventilación debe oscilar entre 20 o 25 grados de temperatura. Además, es aconsejable renovar el aire abriendo las ventanas y tener limpio el conducto del aire acondicionado.

### Liderazgo

Para Lussier y Achua (2005), “el tema de liderazgo ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en el liderazgo, de inmediato viene a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejercicios triunfantes, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. ¿Cuál es su secreto? ¿Por qué determinados líderes han contado con el apoyo de seguidores dedicados y otros no? ¿Cómo pudo Adolfo Hitler lograr tanto poder? No fue sino hasta el siglo XX cuando los investigadores trataron de responder en forma científica a estas interrogantes”.

Sobre el liderazgo se han escrito más de 30,000 artículos en diarios, libros y revistas, y se han acuñado distintas definiciones. No existe una definición específica sobre el tema de liderazgo, porque el tema es completo y al estudiarse de múltiples maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. El liderazgo es el proceso de influencias de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la institución mediante el cambio positivo en el personal administrativo.

- El liderazgo como función dentro de la organización

Para Martini (2009), “la necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le es útil al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismo, sino porque estas cualidades son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de

los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas”.

El líder adquiere un nivel mayor al lograr que el grupo o la institución logren las metas. El líder tiene que delegar el poder y la responsabilidad entre los colaboradores de la institución. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

- Tipos de liderazgo

El tipo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar. Las palabras autocracia y democracia se utilizan para definir dos tipos básicos de liderazgo. En esencia, el tipo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relaciona con los seguidores.

- Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el proceso de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder. Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

El fomentar entre los colaboradores un ambiente de armonía se obtiene resultados beneficiosos dentro de las actividades y relaciones de los colaboradores en la institución. El compañerismo se logra cuando hay trabajo, respeto, responsabilidades, participación y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás.

La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que el personal tiene mutua confianza, se siente cómoda y aceptado en los equipos de trabajo, pero antes debe sentirse identificado en sus funciones individuales.

Las ventajas del trabajo en equipo, se resumen en las siguientes razones:

- Aumentar la productividad.
- Mejorar la comunicación.
- Realizar trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer.
- Aprovechar mejor los recursos.
- Ser más creativos y eficientes para resolver los problemas.
- Generar decisiones de alta calidad.

Las características del trabajo en equipo son una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

- Toma de decisiones

Según Duarte (2005), la toma de decisiones en las organizaciones modernas “son realizadas engrupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones”.

Tipos de decisiones:

- Toma de decisiones cotidianas: son las que se toman todos los días. No realizan un proceso largo.
- Toma de decisiones esporádicas: implica un proceso de análisis para la toma de decisiones.
- Decisiones bajo condiciones de certidumbre: sabes que va a ocurrir.
- Decisiones bajo condiciones de incertidumbre: no sabes que es lo que pueda llegar a ocurrir.
- Decisiones bajo condiciones de riesgo: riesgo total, muy poca información son las más difíciles de tomar.

Según la frecuencia con la que se presentan:

- Decisión programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, asimismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento al mando en una dirección concreta.
- Decisión no programada: Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas de naturaleza no repetitiva. Por ejemplo: la reestructuración de una organización, cerrar una división no rentable y la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto.

El comportamiento humano en las organizaciones

Aunque se tenga la intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad expectativas, objetos individuales

con historia particular. Por lo tanto Chiavenato, indica “que tienen características genéricas las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que se tenga acerca del comportamiento humano en las organizaciones” (2011:54).

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- El hombre está orientado hacia la actividad: el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor.
- El hombre es social: participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- El hombre tiene necesidades diversas: los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy sin embargo puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente. El comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- El hombre piensa y elige: el comportamiento humano es adictivo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta: para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

En función de estas características del comportamiento humano nace el concepto de:

- Hombre complejo:

“El hombre se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y percepciones: un sistema individual”. (Chiavenato, 2011:55).

Las personas y las organizaciones

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes.

Los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos y mediante ellos objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela). Inclusive una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y muchas veces se valen de la organización para lograrlo. La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva.

“La interdependencia de necesidades del individuo y la organización es enorme ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable. El individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o bajo ésta y otras requiriendo aprendizaje”. (Chiavenato, 2011:67)

La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica, existe una diferenciación entre eficacia y eficiencia, en cuanto a los resultados en la interacción de las personas con la organización. El individuo suele ser eficaz al alcanzar sus objetivos organizacionales mediante su participación, y ser eficiente al satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación, para sobrevivir dentro de la misma.

- Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad, status; de modo recíproco el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad, y a su vez el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

Algunos sociólogos se refieren a una norma de reciprocidad, en tanto que algunos psicólogos denominan a esto contrato psicológico.

“Contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista un acuerdo formal o cosa especial expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización”. (Chiavenato, 2011:68)

Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas que las personas mantienen consigo mismas y con los demás (relaciones interpersonales), todo contrato presenta dos aspectos:

- El contrato formal y escrito: con relación al cargo que va a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario entre otros.
- El contrato psicológico que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

- Concepto de incentivos y contribuciones:

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de los objetivos individuales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- Incentivos (alicientes, recompensas): son los pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un

valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para un individuo puede no serlo para otro.

- Contribuciones: son pagos que el trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, dedicación, etc.) a cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía de una organización a otra, una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Los individuos y las organizaciones se buscan y seleccionan de manera recíproca, en el sentido que los individuos hallen las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentren los individuos más adecuados a sus expectativas.

- ✓ Es la acomodación gradual y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acomodarse y ajustarse uno al otro.
- ✓ Se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional.
- ✓ Las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como trampolín para alcanzar sus propios objetivos organizacionales.
- ✓ El primer paso es una elección recíproca.
- ✓ El segundo un proceso de adaptación mutua.
- ✓ El tercero es un desarrollo recíproco, corresponde a la Administración de Recursos Humanos asegurarse de esto.

- La satisfacción laboral:

Interpretada por cada persona y cada investigador de acuerdo con el contexto o el estudio que se haga de este concepto. Esta satisfacción laboral depende del concepto personal y organizacional. Para comprender este concepto se pueden formular algunas preguntas:

- ✓ ¿Constantemente existen personas que no son capaces de trabajar en grupo y manejar una buena comunicación entre su equipo de trabajo?,
- ✓ ¿Existen personas que, a pesar de los años trabajados en la misma organización, se sienten insatisfechos y que no forman parte de la empresa?

Estas preguntas pueden ayudar a:

- Necesidades de realización
- Necesidades de estima
- Necesidades sociales
- Necesidades de seguridad
- Necesidades fisiológicas
- Detectar los síntomas de una “satisfacción laboral” plena o descontenta, puesto que podrían ayudar a percibir los procesos internos de una organización para detectar sus falencias y diseñar algunas estrategias viables que mejoren la “satisfacción laboral”, y que conlleve a un buen clima organizacional.

### Evaluación del desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, estos toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Según Chiavenato (2011:202), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

- ¿Quiénes son los responsables de evaluar?

Existe varias personas responsables al implantar un sistema de evaluación de desempeño, ya que la organización es un todo los diferentes miembros de esta pueden participar en la evaluación de desempeño, entre estos tenemos:

- El gerente o supervisor: evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
- El empleado: a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El empleado y el gerente: mediante la aplicación de la administración por objetivo, ya que esta es democrática, participativa e involucradora y muy motivadora. Para llevar a cabo este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes parámetros:
  - ✓ La formulación de objetivo debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado.
  - ✓ Debe existir un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el compromiso de alcanzarlo.
  - ✓ Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
  - ✓ Desempeño, estrategias individuales para el logro de los objetivos.
  - ✓ Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
  - ✓ Retroalimentación intensiva y medición continua, el evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.
- El equipo de trabajo: evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.

- El órgano de gestión de personal: Este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.
  - Comité de evaluación: Este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los empleados permanentes son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y un especialista en evaluación del desempeño. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado o su supervisor, lo que se busca es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, es de tipo centralista.
  - Evaluador de 360 grados: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participa en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).
- Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato, “la evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado)”. (2011:205)

- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato, “permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda

oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales”. (2011:206)

- Criterios para la evaluación del desempeño:
  - Criterio de desempeño: Es una prueba o una norma mediante la cual se juzga el desempeño.
  - Criterio de Evaluación del desempeño: es la medida dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado empleado.
  
- Requisito de un criterio de evaluación:
  - Un criterio de evaluación debe ser pertinente para el individuo y para la organización.
  - Debe ser fiable, existir coherencia entre las evaluaciones anteriores.
  - Poseer capacidad discriminatoria, es útil si reúne este requisito, ya que permite discriminar entre ejecutante bueno o deficiente.
  - Deber ser práctico, debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.
  
- Métodos de evaluación del desempeño

Pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
  - Método de escala gráfica o escalas de puntuación: evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representa los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de

procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- ✓ Escalas gráficas continua: en este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- ✓ Escalas gráficas semi-continua: es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- ✓ Escalas gráficas discontinuas: la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.
- ✓ Lista de verificación: la persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene la ventaja de ser un sistema económico, de fácil aplicación, escasa capacitación de los evaluadores y es estandarizado. Sus desventajas son las distorsiones de interpretaciones equivocadas de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de evaluación.
- ✓ Método de selección forzada: se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador.
- ✓ Método del registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.

- ✓ Escala de calificación conductual: utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.
- ✓ Método de investigación de campo: se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad, una de las variantes utilizadas es el examen de conocimiento y de habilidades.
- Atribución de puestos:

Chiavenato, describe un puesto como “una unidad de organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo que le corresponde a un empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (2011:190)

#### Selección de personal

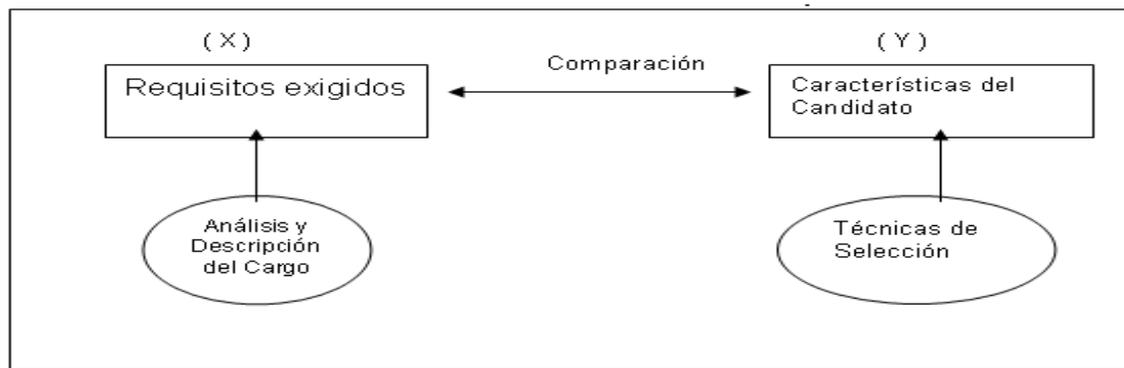
Según Chiavenato (2011:144), la selección de personal “es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización”.

- La selección de personal como proceso de comparación

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.

Ilustración No.14

Figura: La selección como proceso de comparación



Fuente: Chiavenato, 2011:145

Cuando:

$X > Y$ : Candidato rechazado

$X = Y$ : Candidato Aceptado.

$X < Y$ : Candidato superdotado.

Es de hacer notar que esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

- La selección de personal como proceso de decisión

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que alguno de ellos cumpla con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

- Técnica y métodos de selección

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

- Análisis del Cargo: la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.
- Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

- Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis de cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.
- Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:
  - ✓ Entrevista de Selección: es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.
  - ✓ Pruebas de Conocimientos o Capacidad: son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornearse una pieza, etc.
  - ✓ Test Psicométrico: permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.
  - ✓ Técnicas de Simulación: constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.
- Proceso de Selección

Esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre: apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad, fácil traslado, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.
- Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.
- La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:
  - ✓ Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
  - ✓ Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
  - ✓ Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).
- Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos).
- Los resultados de estos exámenes aunados a los datos obtenidos de la oferta de servicio del candidato (a través de la entrevista) nos dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

- Investigación de datos:
  - ✓ Constancias de trabajo: usualmente se confirman por teléfono, aun cuando algunas empresas tienen formatos predeterminados.
  - ✓ Las informaciones más importantes que se deben investigar son: fecha de ingreso, fecha de egreso, último cargo y sueldo, motivo del retiro del trabajador.
- Elección del personal: la selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato.

#### Pasos del Proceso de Selección

1. Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: el proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
2. Entrevista inicial: una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Las pruebas: su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
4. Examen médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

5. Entrevista final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.
6. Contratación: esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

### Cambio organizacional

Se define como la capacidad que tiene una empresa de adaptarse a modificaciones de su medio ambiente interno y externo utilizando el aprendizaje; surge debido a que las empresas están rodeadas por un ambiente cambiante y se necesita hacer modificaciones para que sea competitiva. Entre algunos cambios que se dan en las compañías se pueden mencionar, los cambios de personal, ubicación del negocio, jornada de trabajo.

Se dice que el cambio es una constante y para entender su significado en las empresas se citan dos modelos del proceso del cambio: “Modelo de la curva de crecimiento y Modelo del descongelamiento cambio recongelamiento” (Dubrin, 2003:283), los cuales se describen a continuación:

- Modelo de curva de crecimiento

Donde se marca lo inevitable que es el cambio durante el ciclo de vida de una empresa; se divide en tres fases:

- a) Fase formativa: se caracteriza por falta de estructura, aplicación del método de prueba/error y toma de riesgos empresariales. En esta fase los errores se ven como oportunidades de aprendizaje y se le da importancia a la innovación. La empresa se enfoca en su mercado, teniendo la meta de volverse más predecible, estable y exitosa.
- b) Fase normativa: en esta fase hay estabilidad, se trata de mantener la estructura existente y el

desarrollo puede predecirse, los errores se desapruéban y sancionan, lo cual conduce a asumir menos riesgos, la organización se burocratiza y el apoyo a la innovación es sólo de palabra, la meta es la supervivencia y se preocupa menos por el mercado.

c) Fase integrativa: es cuando la empresa se redefine a sí misma y encuentra una nueva dirección, se relaciona con la ambigüedad e incertidumbre, donde las habilidades de liderazgo, personales y de inspiración son más importantes que las habilidades rutinarias de administración y técnica.

- Modelo descongelamiento-cambio-recongelamiento.

Es utilizado por los administradores como apoyo para transitar hacia el cambio constructivo. El descongelamiento se refiere a reducir o eliminar la resistencia al cambio; el cambio, es moverse a un nivel nuevo, donde suele requerirse una considerable comunicación en ambos sentidos, incluye el análisis en grupo; el recongelamiento por su parte, incluye la definición del éxito en el cambio y busca formas de premiar a las personas que participaron en su implementación.

El conocimiento del cambio es importante porque refleja las posibles reacciones de los individuos al tratar de modificar la cultura organizacional, por ejemplo, al implementar un modelo de administración por valores, se tendrían posibles escenarios de reacciones por parte de los empleados y, por tanto, se contaría con estrategias para el seguimiento de reacciones positivas y estrategias de aprovechamiento de conflictos, para reacciones negativas.

### Agentes de cambio

La cualidad que distingue a los líderes de aquellos que no lo son, es que el líder siempre es un agente de cambio, es decir, aquel que busca el cambio útil y adaptable en favor del futuro de la organización. Para un líder que es un agente de cambio, el abismo entre la manera en que son las cosas y la manera en que deberían ser, llama a la acción. Las personas cambian, se adaptan e innovan para estar más cerca de lograr la misión. Un agente de cambio hace preguntas relacionadas con la efectividad y la adaptabilidad, por ejemplo: ¿Qué nuevas habilidades,

sistemas y estrategias necesitamos? El agente de cambio realiza varias funciones, las cuales se listan a continuación:

- a) Responsable: cuando le corresponde dirigir la toma de decisiones relacionadas con el proceso de cambio y responder por los resultados obtenidos.
- b) Ejecutor: si desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.
- c) Asesor: cuando su función es aconsejar a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.
- d) Iniciador: al manifestar explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intentar convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.
- e) Planificador: cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.
- f) Evaluador: si le corresponde determinar el alcance de los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.

- En el DO el agente de cambio principal es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa.
- Por otra parte los agentes de cambio comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Trata de formar un sistema más eficiente, más humano y democrático, siendo esto la base para combatir las relaciones recelosas, para disminuir los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.
- Los agentes de cambio tienen algunas metas normativas, las cuales comparten, por ejemplo: transferencia de valores que hagan que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos, desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones, desarrollo de una administración por equipos más eficaz, ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia, desarrollo de mejores métodos de solución

de conflictos.

- Si se toman a los jefes de la empresa o a los empleados como agentes de cambio se encuentra que en la mayoría de los casos, éstos son contratados por el nivel académico que poseen, el grado de experiencia en el puesto que se quiere cubrir, o en algunas ocasiones por el parentesco existente con los dueños de la compañía; no son contratados tomando como base los valores y principios que poseen.
- Los jefes y empleados se han ido formando a lo largo de su vida y carrera, lo cual en ocasiones contribuye a que tengan un liderazgo efectivo para llevar a cabo las actividades y dirigir, aunque no necesariamente se caractericen por poseer valores y principios profundamente arraigados.
- Si el agente de cambio es externo, debe comportarse tomando como base valores y principios, además ser un especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las organizaciones.

Para el caso particular de la empresa, objeto de estudio, la introducción de un agente de cambio externo, el cual tenga como prioridad comportarse de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo, los cuales son los valores de la organización; es el modelo ideal de imitación para que tanto jefes y empleados, tengan un líder con valores positivos que influyeran en todas las tareas a realizar, buscando la eficacia y eficiencia en la puesta en práctica de los valores antes mencionados.

El agente de cambio externo también debe tener amplia experiencia en intervención de empresas para modificar comportamientos, para que no se acomode a la cultura organizacional prevaleciente, sino que actúe como ente modificador de esa cultura. La desventaja de contar con un agente de cambio externo es la inversión monetaria que se tiene que hacer, debido a que sus honorarios son elevados, derivado de la especialización y experiencia que debe tener. Sin embargo, mediante la intervención se mejora la productividad empresarial basada en el desarrollo del talento humano de la organización, lo cual compensa la inversión realizada.

- Modelos de cambio

Con el fin de conocer cuál sería el método ideal de aplicación por parte del agente de cambio externo, a continuación se detallan tres modelos de cambio que se pueden utilizar conjuntamente: coercitivo, racional y humanista.

a) Modelo coercitivo

Este modelo es una herramienta importante para la empresa, debe utilizar como auxiliar de desarrollo de actividades y no como el modelo principal, por las desventajas y características que a continuación se exponen. Se identifica entre una de las estrategias para el cambio de tipo cultural en las empresas el cambio cultural aparente, donde éste se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que lo origina; utilizando reforzadores positivos o negativos (premios y castigos), donde la supresión de los reforzadores, provoca la reaparición de conductas no deseadas.

Las desventajas del modelo coercitivo son las amenazas, premios y castigos, que impone la gerencia para llevar a cabo el proceso de cambio; debido a que son actividades que no se llevan a discusión, donde los afectados no tienen opción de emitir sus opiniones. Entre las ventajas de este modelo, se menciona que su implementación es a corto plazo, porque la gerencia dicta las nuevas normas y reglamentos a cumplirse, especifica una fecha en la cual se requiere el cambio de comportamiento y a partir de ésta deben llevarse a cabo. De acuerdo a las nuevas disposiciones los empleados obtendrán premios o castigos. El cambio en este modelo es real debido a la coerción pero, la administración por valores es aparente, porque el personal no cambia su forma de pensar y sentir acerca de la empresa y tampoco realiza las actividades basándose en el significado de los valores de la misma, considerando esto como la desventaja más notable de este modelo, a la que se podría sumar la molestia que causaría en los trabajadores la imposición de nuevos reglamentos y normas a cumplir.

Para la aplicación de este modelo, como auxiliar de desarrollo, se pueden realizar actividades de revisión de los documentos donde se encuentra estipulado el funcionamiento y reglas de la

entidad, para luego adaptarlos de acuerdo a los valores que se quieren alcanzar, por ejemplo, revisar lo siguiente:

- Reglamento interno de trabajo.
- Políticas de la empresa
- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos
- Manuales de organización

El adaptar estos documentos, significa que se enfocarían al cumplimiento de los valores de la organización y que estos valores serían los dirigentes de las actividades de cada colaborado.

a) Modelo racional

Utilizar este modelo para implantar una administración por valores, no sería lo más adecuado, pero el utilizarse como una herramienta es indispensable; porque con él se comunica al personal de los cambios a realizarse y se trata de hacer conciencia de los beneficios a obtenerse, tanto para el desarrollo profesional de los empleados como para la productividad de la empresa.

En este modelo se hace un llamado al razonamiento de los colaboradores, para que comprendan el porqué del cambio que se debe producir en la compañía. Se trata de convencer al personal, con argumentos válidos, de las mejoras que traerá su implementación. Para introducir este cambio se debe "Vender" la idea; es decir, que los trabajadores conozcan hechos y argumentos donde se presenten las ventajas del mismo.

El modelo racional, lleva implícito que su tiempo de realización es de mediano plazo, y aunque se invierte mayor tiempo para ponerlo en marcha, porque se da a la tarea de convencer a los subordinados del beneficio que traerá el cambio, la administración por valores es aparente.

Las personas aplicando este modelo, razonan acerca de los beneficios que la entidad y ellos,

principalmente, pueden obtener actuando de la manera en que se les solicita; su comportamiento sólo estaría enfocado en realizar actividades que les den beneficios y mejoras en sus puestos de trabajo, es decir, que en realidad los colaboradores no se preocuparían por cambiar para contribuir al desarrollo de la empresa, ni tomarían como fundamento de sus acciones los valores de la misma, sino que solamente lo harían para su crecimiento personal y profesional.

Por ejemplo, al indicarle a un subordinado que debe llegar a la compañía diez minutos antes de la hora de entrada porque la puntualidad es importante en su trabajo; el empleado podría adoptar esta acción esperando ser recompensado de alguna manera, o que su jefe lo tenga en mente para promoverlo a un puesto de mayor jerarquía al presentarse una oportunidad. Para llevar a cabo este modelo, que se basa en el arte de convencer al personal de cambiar su comportamiento aludiendo a las mejoras y beneficios que obtendrían si lo realizan, existen distintas actividades, por ejemplo las siguientes:

- Capacitación
- Asesoría
- Consejería
- Trabajo social
- Ayuda psicológica
- Reuniones de grupo

#### b) Modelo humanista

Este modelo sería el ideal para la administración por valores, porque apela a la conciencia del empleado, alineando lo que es importante para él con lo fundamental para la empresa y modificando su cultura mediante la imitación; a pesar de ello, este modelo necesita auxiliarse de los modelos coercitivo y racional; del primero para realizar cambios en los documentos de regulación y procesos de la organización y del segundo para lograr la comprensión lógica de lo que el cambio significa y los beneficios de llevarlo a cabo.

El modelo humanista busca cambiar el comportamiento de las personas, pero no con amenazas, castigos o premios, como en el modelo coercitivo y tampoco apelando al razonamiento de los beneficios que pueden obtener los colaboradores, como en el racional; sino que el comportamiento se base en los valores de la empresa; pero que esta forma de actuar y responder en la situaciones cotidianas sea de manera espontánea y sincera, donde el actuar refleje y consolide la importancia de los valores de la entidad y de la persona en particular, donde cada trabajador ponga su mejor esfuerzo y dedicación, sin esperar recompensas por ello.

Este modelo se basa en el aprendizaje social y la imitación de patrones de conducta, en el cual todos los participantes aprenden en y durante la intervención. El aprendizaje en este modelo es fuente de transformación, que sólo es posible si la organización tiene la capacidad de "aprender a aprender", lo cual le permitirá cambiar continuamente.

Para la aplicación del modelo humanista debe considerarse el largo plazo, porque los subordinados primero deben conocer los valores de la empresa, la misión, visión y los objetivos, luego comprender la importancia de utilizar los valores como las guías de acción para imitar al agente de cambio externo de forma espontánea, es decir, modificar totalmente su comportamiento. La administración por valores en este modelo es real, porque los individuos cambian su manera de pensar así como sus comportamientos, y realizan todas sus actividades teniendo como objetivo cumplir con los valores de la organización alineados a los suyos mismos. Como síntesis de los modelos de cambio que puede adoptar un agente de cambio externo, para la implementación de la administración por valores, se presenta el siguiente cuadro.

### Ilustración No. 15

Figura: Modelos de cambio: Efecto en los jefes y empleados

Modelo Coercitivo	Modelo racional	Modelo humanista
Empleado	Empleado	Empleado
Jefe		
		Jefe

Fuente: Elaboración propia, 2013

Esta figura indica que en el modelo coercitivo el empleado tiene muy poca participación en las actividades que se realizan en la empresa, debido a la imposición de la alta gerencia; el jefe es quien decide cómo llevar a cabo las tareas. La aplicación de este modelo es indispensable para que los trabajadores conozcan las normativas, reglamentos y políticas que rigen su actuar dentro de la entidad, los cuales deben estar enfocados al cumplimiento de los valores de la misma.

En el modelo racional, el personal tiene mayor participación en la organización, puede emitir opiniones y sugerencias para el desarrollo de las actividades; la alta gerencia busca que mediante el razonamiento lógico los colaboradores realicen sus tareas.

En el modelo humanista, el subalterno tiene una amplia participación dentro de la compañía, su comportamiento se basa en los valores que tiene la misma y el jefe actúa como un ente superior que lo ayuda a cumplir con esos valores, convirtiéndose éstos en los verdaderos jefes de todas las personas que trabajan en la organización y en guías de sus acción. Por lo que este modelo es el ideal para la implementación de la administración por valores, mediante un agente de cambio externo.

## Planeación estratégica

Es un proceso dinámico y flexible que permite hacer modificaciones en los planes acorde a las cambiantes circunstancias; fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

## Capacitación

Es darle a una persona mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, es decir, hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto.

## Administración por valores

Un valor es la importancia que una persona le concede a algo, que sirve de guía para la acción, y que se aprende a lo largo de la vida; por ejemplo: mediante la imitación de patrones, que pueden ser los padres, maestros, amigos, etc., así como a través de la comunicación de actitudes que directa o indirectamente ayudan a moldear los valores que se tienen; como: el pertenecer a un grupo, asistir a una iglesia, tener un lugar para vivir, una familia, tener buena salud, ser limpio y ordenado, bondadoso, honesto, responsable, estar bien informado, etc. Se identifican seis tipos de valores:

- Teóricos: donde se descubre la verdad mediante el enfoque crítico y racional.
- Económicos: en donde se enfatiza lo útil y práctico.
- Estéticos: en los cuales se asigna el valor más alto a la forma y la armonía.
- Sociales: cuando se asigna el valor más alto al amor de la gente.
- Políticos: los que enfatizan en el logro de poder e influencia.
- Religiosos: cuando se relaciona la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.

Según Dubrín (2003:50),“cuando los valores que tiene una persona coinciden con los valores de la organización en la cual labora, el desempeño en el trabajo es mejor; los empleados alcanzan

mayores éxitos y metas, así también tienen más confianza de quedarse en la empresa actual”.

Los valores en una empresa se forman mediante la combinación de las creencias y valores del fundador, los valores sociales que se tienen en el momento de fundación y la tradición cultural. Cada empleado tiene valores distintos, que los categoriza de acuerdo a la formación que ha tenido en su hogar, escuela, religión y su propio criterio.

No se pretende que dirección y empleados tengan los mismos valores, sino identificar los valores que tienen en común y que coinciden con los valores de la sociedad, para proponer un modelo de administración por valores, donde cada parte esté representada para que se sienta importante y, con ello la empresa logre beneficios mayores.

Se identifican una lista de valores, los cuales pueden ser ordenados de acuerdo a la importancia que les asigna cada individuo: verdad, perseverancia, eficiencia, sinceridad, confiabilidad, iniciativa, alegría, confianza, excelencia, poder, sabiduría, trabajo en equipo, control, flexibilidad, servicio, valentía, rentabilidad, competencia, compromiso, libertad de apoyo, emoción, reconocimiento, amistad, creatividad, aprendizaje, influencia, honradez, justicia, honor, originalidad, calidad, innovación, inocencia, trabajo duro, obediencia, prosperidad, sensibilidad, crecimiento financiero, respeto, realización, comunal, equidad, resolución, integridad, orden, fortaleza, paz, espiritualidad, autodomínio, lealtad, aventura, inteligencia, claridad, cooperación, éxito, seguridad, humor, administración, amor, colaboración y apoyo.

Al articular las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados, se configura el futuro de la empresa, sirviendo como marco global para diseñar continuamente la cultura empresarial, generando compromisos colectivos para proyectos nuevos e innovadores; haciendo énfasis que para el rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión.

La administración por valores (APV), tiene una triple finalidad:

- a) Simplificar: que significa absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación de todos los niveles de la empresa.
- b) Organizar: es encauzar la visión estratégica hacia donde debe ir la empresa en el futuro.
- c) Comprometer: es integrar la dirección estratégica con la política de personas, para desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en las actividades.

Para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica del futuro, se utiliza la APV, la cual es a largo plazo; en ella está implícita la misión, entendida como la razón de ser de la empresa; visión, identificada como la idealización del futuro; cultura organizacional, que es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento de las personas y el cambio, el cual se define como la transformación de ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre; para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad cultural, así como los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica, y que éstos sean comprendidos y compartidos por todas las personas que forman la empresa.

Además de servir para gobernar cambios estratégicos, la administración por valores también es de utilidad para el desarrollo diario, donde a los obstáculos se les puede sacar el máximo partido; para ello el directivo-líder debe procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de la empresa. Entre muchas otras cosas, un directivo-líder debe saber manejar valores, así como liderar adecuadamente, debido a que el personal necesita ser inspirado y persuadido para lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, aunque la dirección se ejecute con un estilo de liderazgo apropiado, debe considerarse la motivación en el ambiente de trabajo, debido a que este proceso permite que el comportamiento se adapte y se integre con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

En el ámbito laboral también es esencial analizar las expectativas que tienen los colaboradores con la perspectiva del contrato psicológico, el cual consiste en un acuerdo entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir, lo que la administración demanda de los trabajadores y lo que éstos requieren de la organización. Se espera que los directivos traten a sus empleados de

manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación. De igual forma, se tiene la expectativa que los subordinados respondan con actitud positiva, obedeciendo órdenes y mostrando lealtad. Por ejemplo, si un jefe no motiva a sus subalternos, no la incentiva, es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, debido a que éste debe proporcionarles retribución económica y satisfacer sus necesidades más elevadas, como la autorrealización. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y sólo lo realizan por subsistir. Cuando el empleado no está satisfecho puede enajenarse con respecto a él y la organización. Esta situación de enajenación es una situación en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad. Es una situación que también puede presentarse entre ciertos grupos de individuos. La enajenación puede ser causa de que un individuo busque otro empleo o no realice eficientemente el propio. La conducta de los empleados es de principal importancia, ya que ésta afecta directa o indirectamente a la organización, por lo cual debe conocerse a fondo antes de proponer un modelo de administración por valores.

Según Blanchard y O'connor (2002) "Para realizar una propuesta sobre la administración por valores, es necesario conocer que tiene tres fases: aclarar la misión y los valores de la organización, comunicación y alineación", las cuales se explican a continuación:

- Fase I: Aclarar la misión y los valores de la organización  
Lo primero es decidir cuáles valores quiere impulsar la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad; definir la misión de la compañía, si ya tiene una declaración de misión, se debe determinar si ella refleja los valores identificados a impulsar.
- Fase II: Comunicación  
Donde se dan a conocer la misión y los valores, mediante sesiones en las cuales se dice a todo el personal en qué consiste la administración por valores.

➤ Fase III: La alineación; es el corazón y el alma de administración por valores

Una vez definidos los valores y la misión, y comunicados a todos los empleados de la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y conducta organizacional, para asegurarse que sean compatibles con las intenciones declaradas, prioridades y metas de rendimiento. Se debe considerar que hay personas en una organización que se resisten al cambio y su comportamiento puede retardar e impedir su implementación; por tanto, la aceptación de un modelo de administración por valores no es inmediato, por lo que deben examinarse muy bien las propuestas de cambio, debido a que la empresa ya tiene valores, que aunque no sean lo suficientemente adecuados para tener un clima organizacional positivo, se han aprovechado los recursos que posee y que le han sido de mucha utilidad para llegar a donde se encuentra.

- Importancia del modelo de administración por valores

La importancia del modelo de administración por valores radica en el mejoramiento que puede brindar a la organización objeto de estudio, en materia de satisfacción de las necesidades del personal, especialmente las de afecto, estima y autorrealización. La satisfacción de las necesidades antes mencionadas generaría motivación para realizar las actividades diarias, lo cual aumentaría el rendimiento de los colaboradores, mismo que se transformaría en productividad empresarial.

- Objetivos del modelo de administración por valores

La propuesta del modelo de administración por valores busca que en los integrantes de la organización se dé un cambio de comportamiento, donde todas las actividades que realicen sean guiadas por los valores que la empresa tiene, para generar desarrollo y valor agregado para la misma, como también para el talento humano. Se quiere además que la distribuidora de repuestos actúe de manera proactiva, mejorando continuamente.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

De acuerdo al análisis FODA de la Dirección, se identificaron algunos fenómenos que generan malestar a los colaboradores, se les brindan muy poca atención, de igual manera en ocasiones persiste desmotivación, además algunos no logran prestar un buen servicio, las instrucciones dadas no son bien comunicadas, creando una mala interacción con los compañeros por lo que no se logra trabajar en equipo.

A su vez se observa la falta de seguimiento de procesos por parte de la dirección, y la escasa comunicación entre algunas unidades que la conforman, originando la no sociabilidad en el grupo. Se pudo observar que no se brinda capacitación constante para el mejoramiento de las funciones del personal que la integra.

De lo anterior, surge la siguiente interrogante:

¿Qué factores inciden en el clima organizacional y el comportamiento individual de los colaboradores y que son factibles de mejorar en la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo?

### 3.2 Objetivos de la práctica realizada

#### Objetivo general

Determinar los factores que inciden en el clima organizacional y comportamiento individual de los colaboradores y que son factibles de mejorar en la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicio de Apoyo.

#### Objetivos específicos

1. Identificar los elementos del clima organizacional que afectan positiva o negativamente la eficacia del personal.
2. Evaluar la incidencia del clima organizacional que tiene dentro de la Dirección General de Colaboración y Servicios de Apoyo.

3. Establecer características y funciones que conlleven al desarrollo de un óptimo clima organizacional.
4. Elaborar en base a los resultados de investigación una propuesta de modelo de clima organizacional que procure la mejora de la Dirección.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

#### Alcances:

La presente investigación, se realizó con base a la información proporcionada por la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, para facilitar y conocer los resultados de la misma. Se consideró el personal administrativo de la misma con el propósito de conocer la situación actual del clima organizacional y sus áreas de oportunidad. El alcance en el presente estudio fue el personal administrativo de la institución la cual está conformada por 36 colaboradores.

Fue realizada en las oficinas ubicadas en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, las cuales pertenecen a la Dirección General de Colaboración y Servicios de Apoyo.

#### Límites:

Para la realización del estudio de investigación, se encuentra el tiempo restringido con el que cuenta el personal de la institución, debido a que algunos realizan funciones en el interior del país.

El tiempo disponible para realizar esta investigación fue de junio a agosto del año 2013.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos

En la elaboración y desarrollo de la investigación se consideran de mucha relevancia las acciones, opiniones y experiencia del personal que está relacionado de forma directa con la Dirección General. Para lo anterior, se elaborará un censo en los mandos medios, así como en las asistencias de las Subdirecciones.

Se incluyen como sujetos (6), de la investigación a las siguientes posiciones:

- Sujeto No. 1: Director General, (1 persona).
  - Es la persona encargada de dirigir y coordinar la prestación en forma descentralizada de recursos económicos para la obtención de servicios de apoyo educativo en las escuelas oficiales públicas.
- Sujeto No. 2: Subdirector General, (1 persona).
  - Es la persona encargada de asistir y apoyar a la Dirección General en la administración de los recursos financieros, materiales y humanos de la dependencia, que permita la prestación oportuna de los programas de apoyo a las organizaciones de padres de familia.
- Sujeto No. 3: Subdirector Financiero Contable (1 persona).
  - Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades financieras de la dependencia, para que la dotación de recursos a las organizaciones de padres de familia se haga en forma oportuna.
- Sujeto No. 4: Subdirector de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (1 persona).
  - Es la persona encargada de planificar, dirigir y coordinar las actividades correspondientes a la Dirección de Seguimiento y Evaluación, para que se brinde atención y acompañamiento a las organizaciones de padres de familia que administran los programas de apoyo que el ministerio brinda.
- Sujeto No. 5: Subdirector de Convenios y Normas (1 persona).
  - Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades financieras de la dependencia, para que la dotación de recursos a las organizaciones de padres de familia se haga en forma oportuna.
- Sujeto No. 6: El personal que labora en asistencia de las diferentes subdirecciones los cuales son un total de 31 personas.

### 3.4.2 Instrumentos

- Instrumento No. 1.: Guía de Entrevista personal dirigido al Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, y Subdirector de Convenios y Normas siendo un total de 5 personas, contiene un total 22 preguntas, cerradas dicotómicas seis, opción múltiple catorce y opción múltiples de varias opciones y respuestas 2; con el objetivo de obtener una mayor información de cómo se encuentra el clima organizacional en la Dirección.

La entrevista personal según Hernández, Fernández y Baptista (2010:239), “implica a una persona calificada (entrevistador) aplica un cuestionario a los participantes, esta persona hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. El propósito es lograr que se distinga con éxito cada una de las entrevista, evitando que decaiga la concentración y el interés del participante. Las explicaciones que aporte deberán ser breves pero consistentes. Debe ser de forma natural, cordial y servicial. Algunas instrucciones del cuestionario son para el entrevistado y otras para el entrevistador. Es de suma importancia e lugar donde se efectúa la entrevista cuando se realiza una entrevista personal”.

- Instrumento No. 2: Cuestionario auto administrado, dirigido a un grupo de 31 personas que son el personal que labora en la institución los cuales están en las diferentes unidades de la Dirección contiene un total de 24 preguntas, cuatro cerradas dicotómicas y veinte cerradas de selección múltiple, con el objetivo de obtener una mayor información de cómo se encuentra el clima organizacional en la Dirección.

Según Hair, Bush y Ortinau (2010:240) “el cuestionario auto administrado es un método de recolección de datos en el que los entrevistados leen las preguntas y anotan ellos mismos las respuestas sin la presencia de investigadores calificados,

las ventajas son los bajos costos por encuesta y que no hay desviaciones causadas por el entrevistador”.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos tanto cuantitativos como cualitativos los cuales nos permitirán formar un criterio más amplio para la realización de análisis e interpretación relacionada a la pregunta de investigación.

### 3.4.3 Procedimiento

El procedimiento que se efectuó para la realización de la práctica empresarial dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

### Ilustración No. 16

Tabla: Procedimiento

No.	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a.	Se consideró la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, por ser una dirección desconcentrada y manejar su propio presupuesto.																
b.	Por medio de una evaluación utilizando el análisis FODA, la cual sustento con la observación de la situación actual sirviendo de base para la definición del planteamiento del problema, la cual permitió establecer la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron formar el anteproyecto de investigación.																
c.	Se especificaron las variables de estudio																
d.	Se definió los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con la aplicación de la metodología planteada.																
e.	Se determinaron los límites y alcances del proyecto, lo que permitió seleccionar los sujetos de la investigación (6).																
f.	La selección de instrumentos a utilizar que permita recopilar la información y que responda a los objetivos planteados, entre ellos están: guía de entrevista, cuestionario auto administrado.																
g.	Presentación de resultados a través de gráficas.																
h.	Análisis de resultados, para luego proceder a realizar las respectivas conclusiones.																
i.	Cuyo análisis brinde datos e información congruente para la elaboración del informe que incluya una propuesta para mejora la cual será incluida en el informe final.																

Fuente: Elaboración propia 2013.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Presentación de Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación de campo realizado en el proceso de recopilación de información, el cual servirá de soporte para determinar los factores que inciden en el clima organizacional y comportamiento individual de los colaboradores, asimismo la identificación de los elementos que afectan positivamente y negativamente, la determinación de la incidencia del clima organizacional y poder establecer las características y funciones que conllevan al desarrollo óptimo en la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo .

Instrumento No.1

Dirigido a Directores y subdirectores de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.

Ilustración No.17

Tabla: Matriz de sentido, entrevista personal dirigida al Director y Subdirectores.

No.	Preguntas	Director General	Subdirector General	Subdirector 1	Subdirector 2	Subdirector 3
1	¿En qué institución se motiva el empleado?	Si	No	Si	Si	Si
2	¿De qué manera se motiva a los empleados de la Dirección a su cargo?	Reconocimientos laborales (verbales, escritas, diplomas, agradecimiento en público).		Reconocimientos laborales (verbales, escritas, diplomas, agradecimiento en público).	Reconocimientos laborales (verbales, escritas, diplomas, agradecimiento en público). Reconocimiento monetario (bonificaciones, sueldos).	Reconocimiento monetario (bonificaciones, sueldos).
3	¿Qué tipo de comunicación considera usted, que predomina en la Dirección?	Ambas	Ambas	Ambas	Ambas	Formal
4	¿Cómo cree que es la comunicación dentro de la organización laboral? ¿Por qué?	Buena ¿Porque? Se logra alcanzar las metas y objetivos sin necesidad de hacer recordatorios o comunicados reiterativos.	Buena	Muy buena	Muy buena Porque, No he visto conflictos entre las personas.	Buena Porque, Se debe buscar mecanismos que permita mejorarla
5	¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se maneja en la Dirección?	Democrático	No sabe	Democrático	Democrático	Democrático
6	¿Considera usted que la carga de trabajo está distribuida equitativamente en equipo laborales?	Si	No	Si	Si	Si
7	¿Cómo considera la infraestructura física en la Dirección? ¿Por qué?	Buena ¿Porque? El edificio es relativamente nuevo pero ya es necesario hacerle mejoras y remozamiento.	Muy buena	Muy buena ¿Porque? Es un edificio que tiene 5 años en buen estado	Buena Porque, Falta espacio	Muy buena Porque, Se cuenta con cómodas instalaciones, equipo adecuado y otros.

No.	Preguntas	Director General	Subdirector General	Subdirector 1	Subdirector 2	Subdirector 3
8	¿Cree usted que la Dirección cuenta con tecnología adecuada para el buen desarrollo del personal?	Si	Si	Si	Si	Si
9	¿Considera usted que la Dirección, cuenta con Mobiliario y Equipo para el buen funcionamiento de los colaboradores?	Si	Si	Si	Si	Si
10	¿Cree usted que las relaciones interpersonales laborales con jefes y subalternos son eficaces?	Si	Si	Si	Si	Si
11	¿Considera que el personal es efectivo en el desarrollo de sus funciones?	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Nunca
12	¿El ambiente que existe en la institución es ideal para que los empleados desarrollen sus labores?	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
13	¿Cree usted tener confianza con las personas que tiene a su cargo?	Si	Si	Si	Si	Si
14	¿Dentro de la institución fomentan el respeto al personal ubicado en posiciones de mayor nivel jerárquico?	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
15	¿Cómo cataloga usted el trabajo en equipo de la institución?	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno
16	¿Promueve usted la cooperación y solidaridad entre el personal?	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre

No.	Preguntas	Director General	Subdirector General	Subdirector 1	Subdirector 2	Subdirector 3
17	¿Considera que el personal se encuentra satisfecho con las funciones que realiza?	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Siempre
18	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Siempre
19	¿Toma en cuenta la opinión de su personal para la toma de decisiones?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
20	¿Cree usted que el personal recibe en forma oportuna información sobre procedimiento y decisiones dentro de la Dirección?	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
21	¿Toma en consideración las ideas y propuestas de sus colaboradores?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
22	¿Considera que el personal se encuentra satisfecho y comprometido con las directrices y estrategias de la dirección?	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Siempre

Fuente: Elaboración propia, 2013

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista personal dirigida al director general, subdirector general y subdirectores, muestra que la mayor parte coinciden en que la dirección si existe motivación de forma escrita y verbal, como agradecimientos en público, que predomina la comunicación formal e informal, con la que logran alcanzar las metas y objetivos, misma que no les genera conflictos entre las personas, y buscan mecanismos que permitan mejorarla. Se determinó que existe un liderazgo de tipo democrático, asimismo afirman que existe un carga de trabajo distribuida de una forma equitativa ya que cuentan con tecnología y mobiliario adecuado.

Las relaciones interpersonales son cordiales y eficaces con los jefes y subjeses en donde se fomenta siempre respeto, cordialidad creando un trabajo en equipo, cooperación solidaria y que las ideas propuestas por ellos son tomadas en consideración creando un compromiso e información oportuna y eficaz.

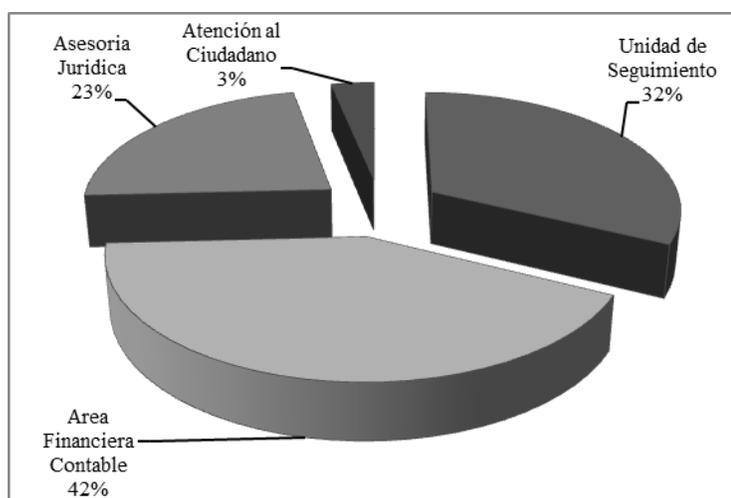
Instrumento No. 2

Cuestionario auto administrado dirigido a personal administrativo que labora en la institución.

Información General:

Ilustración No. 18

Gráfica 1: Área a la que pertenece

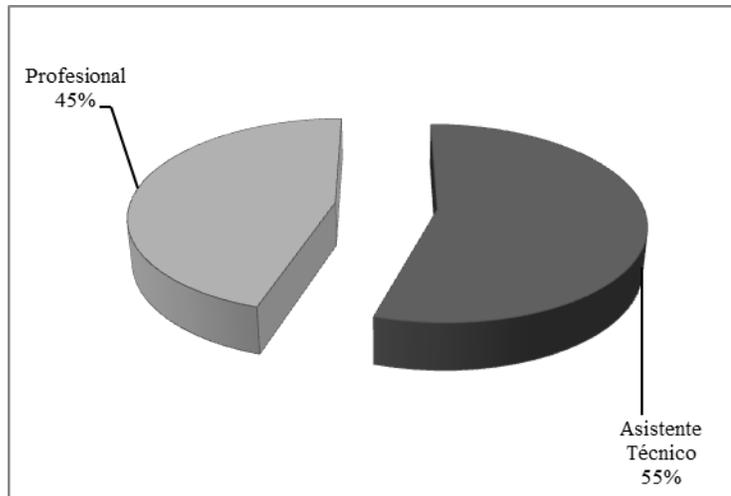


Fuente: Elaboración propia, 2013

Según resultados del cuestionario auto-administrado refleja que la mayoría de personas pertenecen al área financiera contable.

Ilustración No. 19

Gráfica 2: Nivel Organizacional al que pertenece.

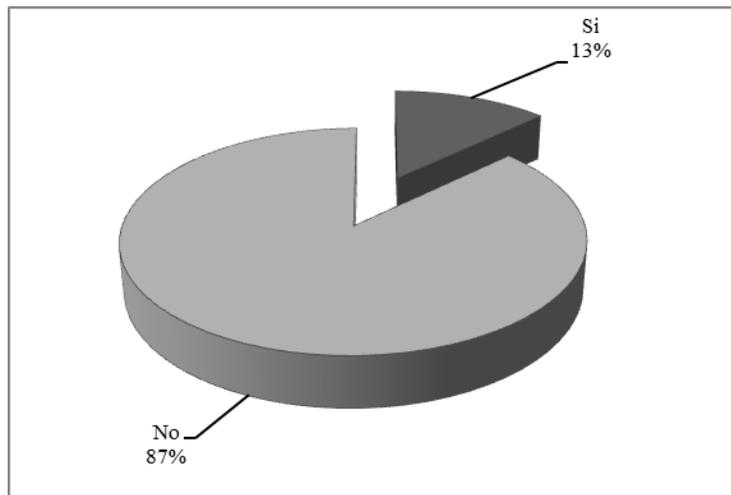


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mitad de las personas pertenecen al nivel organizacional de personal de asistencia técnica.

Ilustración No. 20

Gráfica 3: Motivación

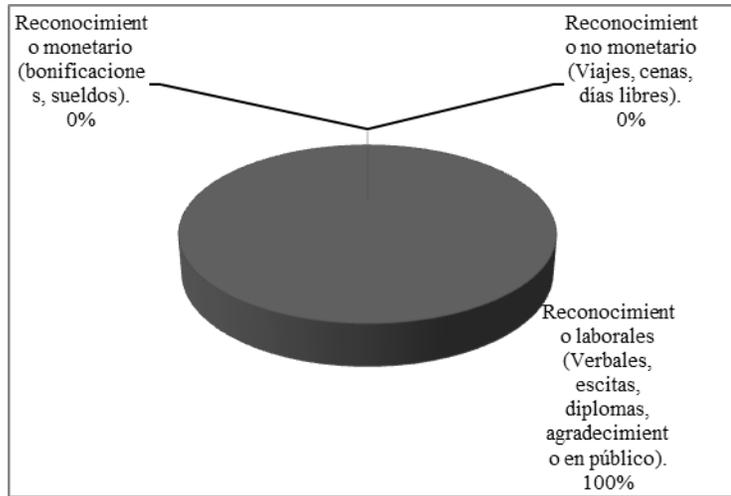


Fuente: Elaboración propia, 2013

En la institución no se motiva a los empleados en su totalidad.

Ilustración No.21

Gráfica 4: Tipos de motivación

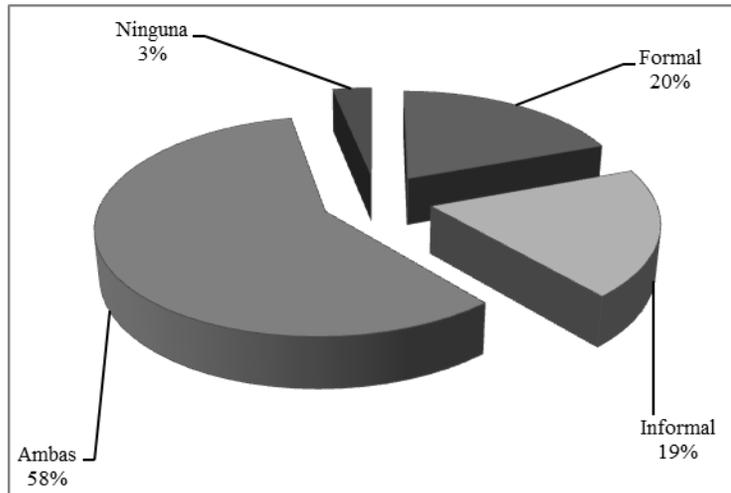


Fuente: Elaboración propia, 2013

La motivación se da de forma verbal, escrita, diplomas, agradecimientos en público por parte de las autoridades de la institución.

Ilustración No.22

Gráfica 5: Comunicación en la Dirección

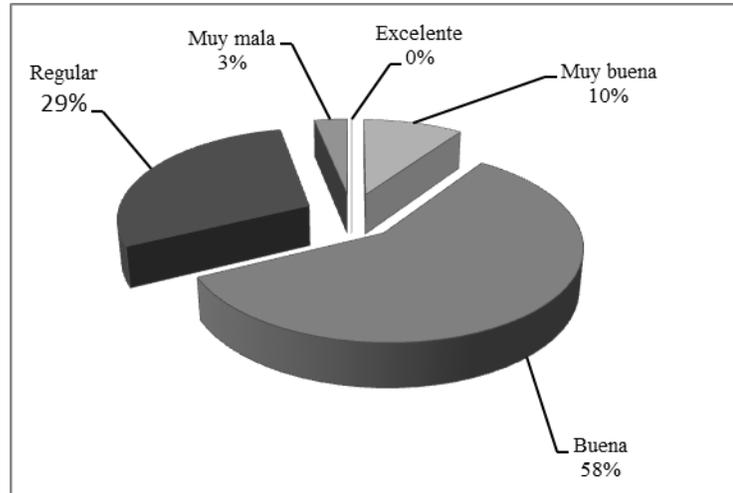


Fuente: Elaboración propia, 2013

La comunicación que existe es: informal y formal.

Ilustración No. 23

Gráfica 6: Comunicación dentro de la organización laboral

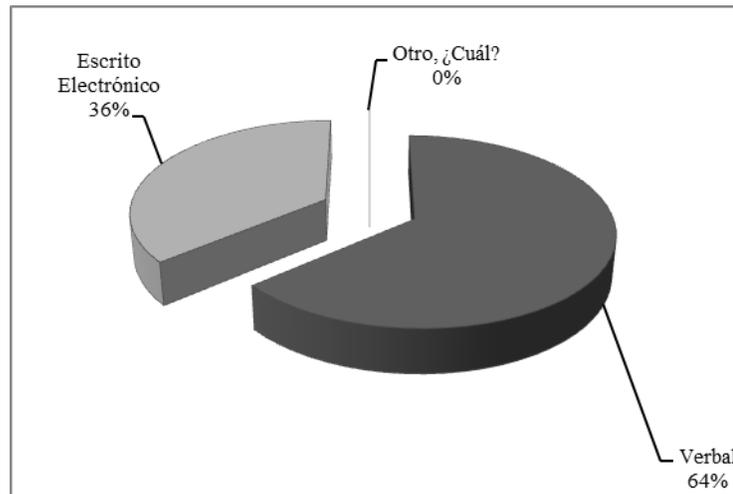


Fuente: Elaboración propia, 2013

La comunicación dentro de la organización laboral es buena.

Ilustración No. 24

Gráfica 7: Medios de comunicación

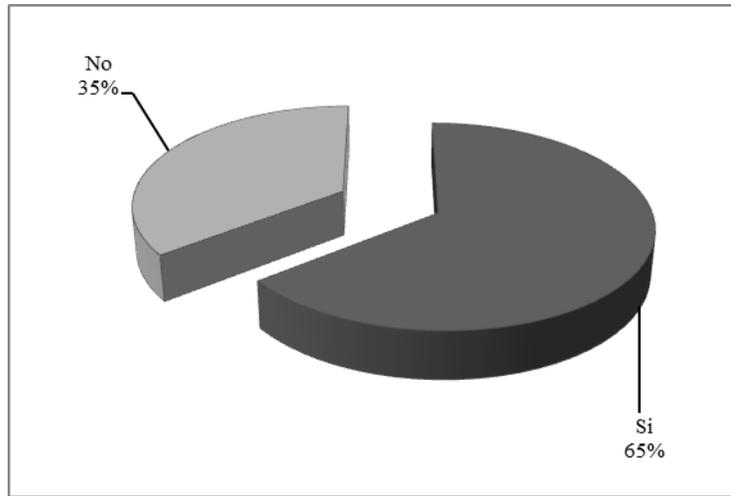


Fuente: Elaboración propia, 2013

Se utiliza la comunicación verbal con el personal.

Ilustración No. 25

Gráfica 8: Tecnología

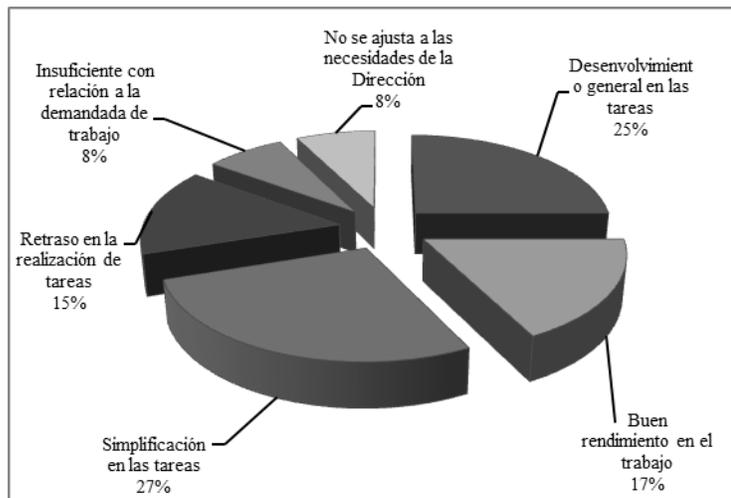


Fuente: Elaboración propia, 2013

Tienen una adecuada tecnología para el desarrollo del personal.

Ilustración No.26

Gráfica 9: La tecnología provoca un.

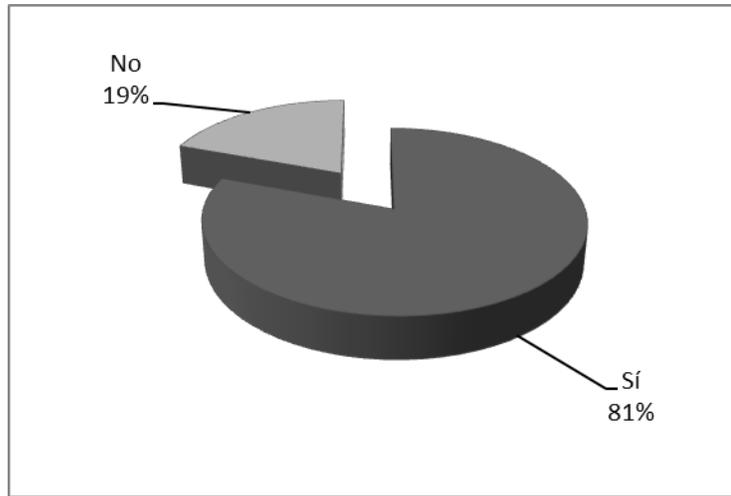


Fuente: Elaboración propia, 2013

La tecnología provoca simplificaciones en las tareas y un desenvolvimiento general en las tareas además de buen rendimiento en el trabajo.

Ilustración No. 27

Gráfica 10: Mobiliario y Equipo

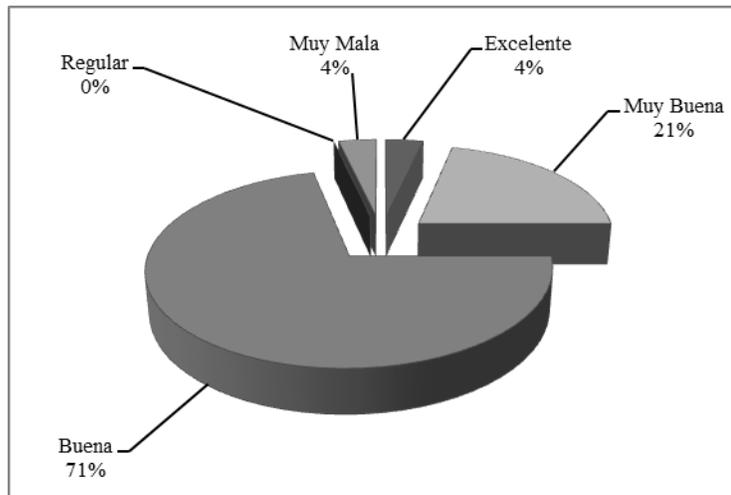


Fuente: Elaboración propia, 2013

Se cuenta con mobiliario y equipo para el buen funcionamiento en las labores.

Ilustración No.28

Gráfica 11: Infraestructura física en la Dirección

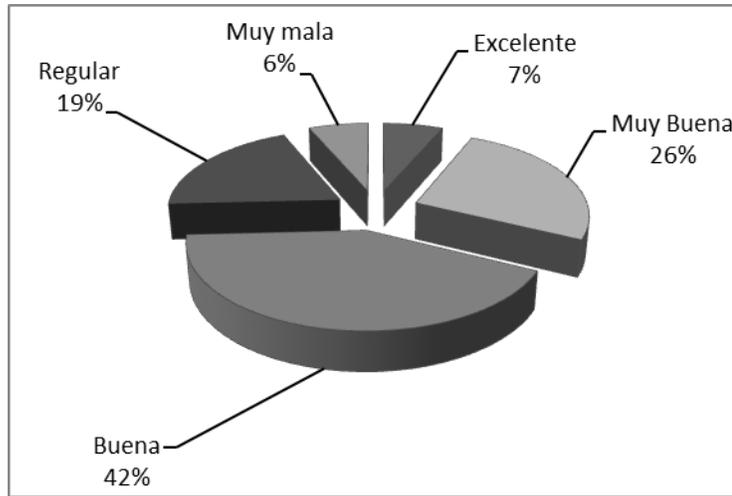


Fuente: Elaboración propia, 2013

Califican la infraestructura física como buena.

Ilustración No.29

Gráfica 12: Iluminación

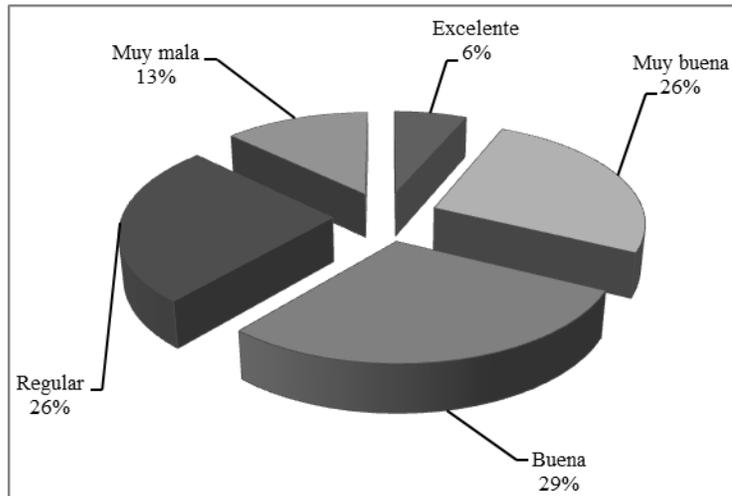


Fuente: Elaboración propia, 2013

La iluminación en el área de trabajo es buena.

Ilustración No.30

Gráfica 13: Ventilación

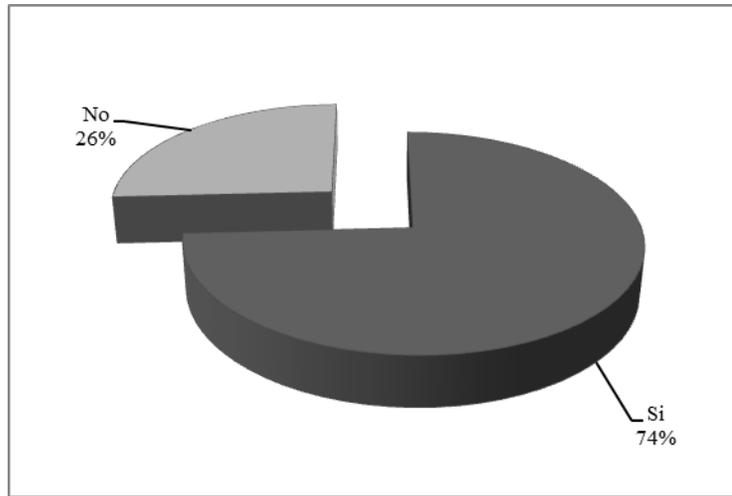


Fuente: Elaboración propia, 2013

La ventilación en el área de trabajo es buena.

Ilustración No.31

Gráfica 14: Escritorios y sillas

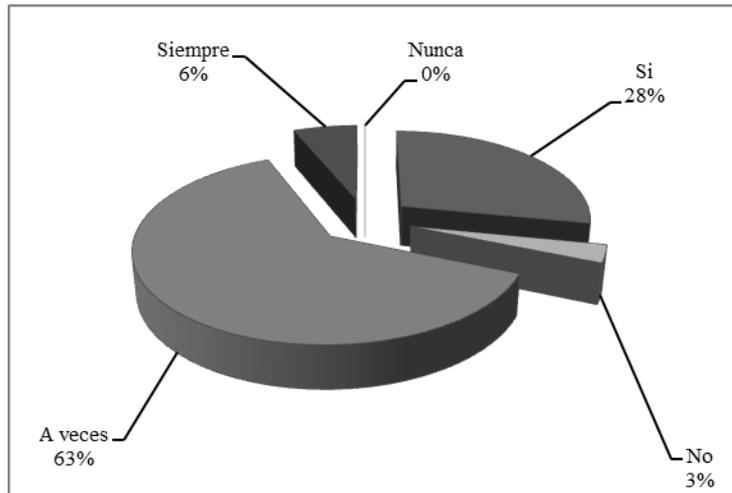


Fuente: Elaboración propia, 2013

Los escritorios y sillas sí son cómodos.

Ilustración No.32

Gráfica 15: Aplicación de conocimientos y habilidades

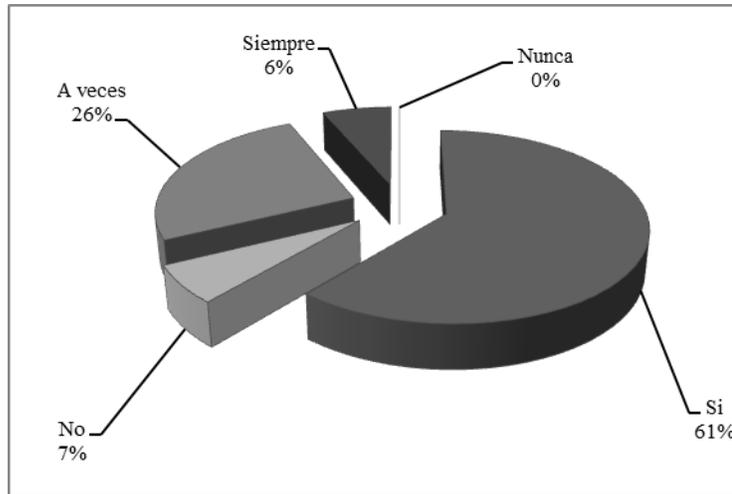


Fuente: Elaboración propia, 2013

Casi todos tienen a veces la oportunidad de utilizar sus conocimientos y habilidades.

Ilustración No. 33

Gráfica 16: Conoce lo que esperan de su trabajo

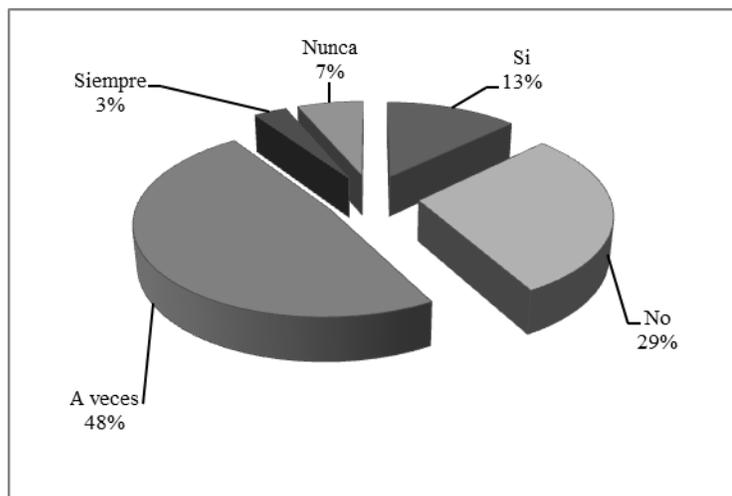


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría sí sabe lo que esperan de su trabajo.

Ilustración No. 34

Gráfica 17: Estimulo del desarrollo personal y profesional

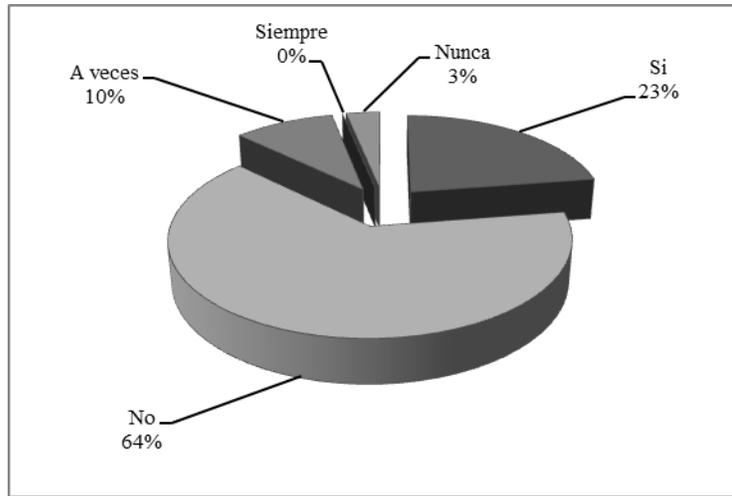


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría a veces se recibe un estímulo personal y profesional.

Ilustración No.35

Gráfica 18: Reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho

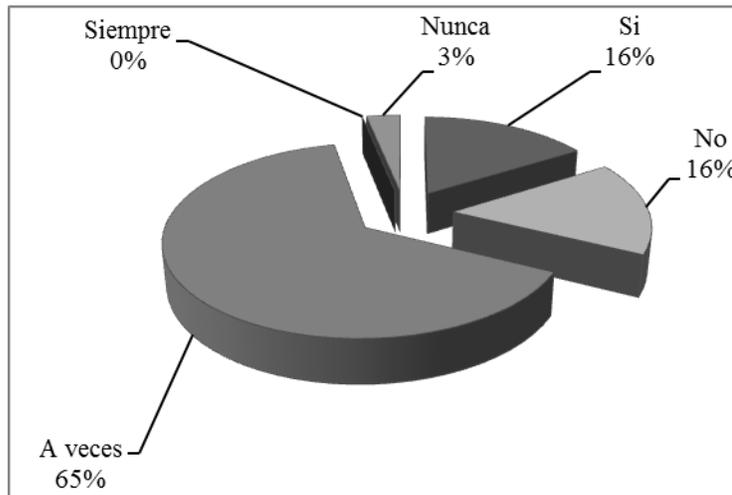


Fuente: Elaboración propia, 2013

No se ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho, en los últimos 7 días.

Ilustración No.36

Gráfica 19: Comunicación en el trabajo

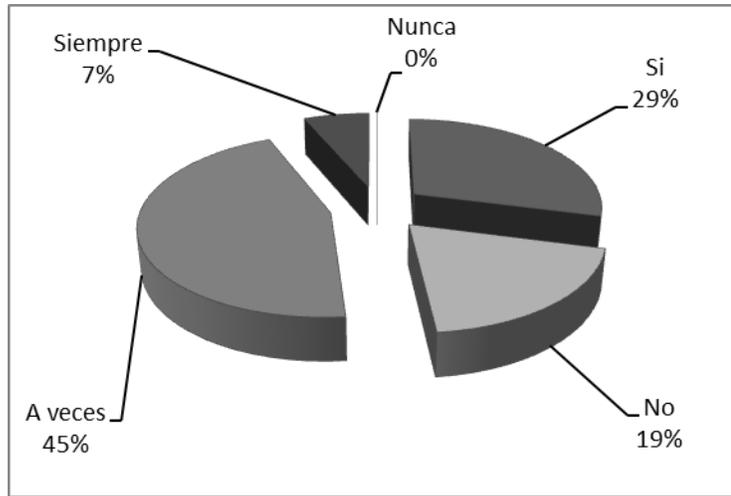


Fuente: Elaboración propia, 2013

La comunicación es aceptada a veces como eficiente, según la mayoría de personas, pocos indican lo contrario.

Ilustración No.37

Gráfica 20: Compromiso a hacer un trabajo de calidad

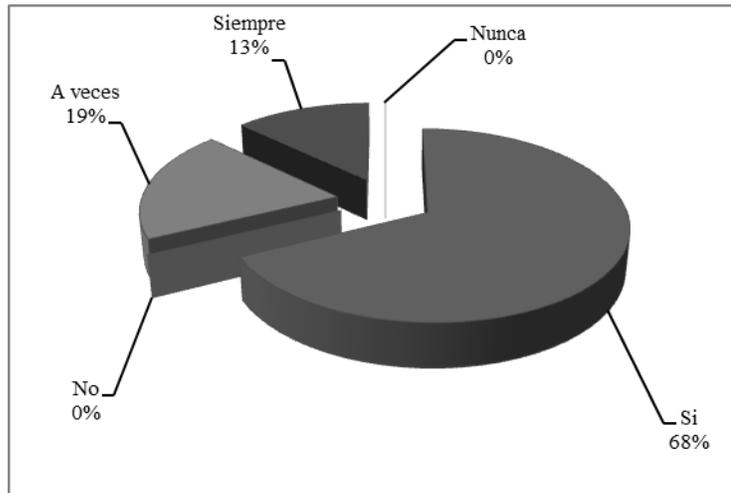


Fuente: Elaboración propia, 2013

El personal opina que sus compañeros de trabajo a veces están dedicados y comprometidos a realizar un trabajo de calidad, pocos indican lo contrario.

Ilustración No.38

Gráfica 21: Relaciones interpersonales con los jefes y subordinados

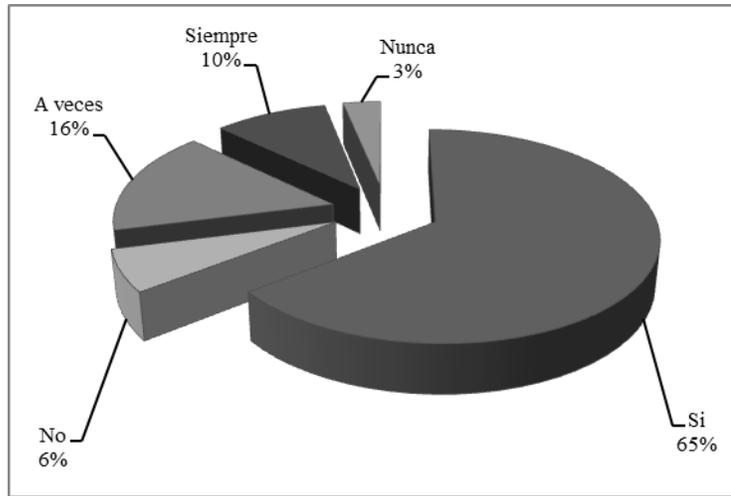


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría opina que relaciones interpersonales laborales con los jefes y subordinados sí son agradables.

Ilustración No.39

Gráfica 22: Equipo y materiales para realizar bien el trabajo

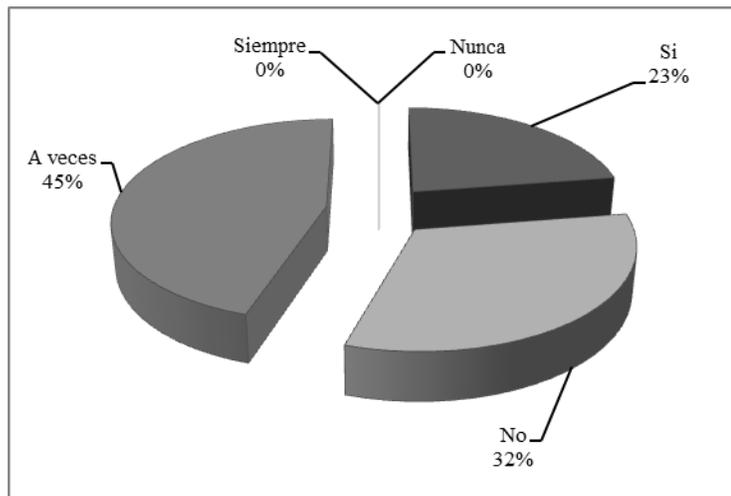


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría sí cuenta con el equipo y materiales que necesitan para realizar bien su trabajo.

Ilustración No.40

Gráfica 23: Evaluaciones del desempeño periódicas

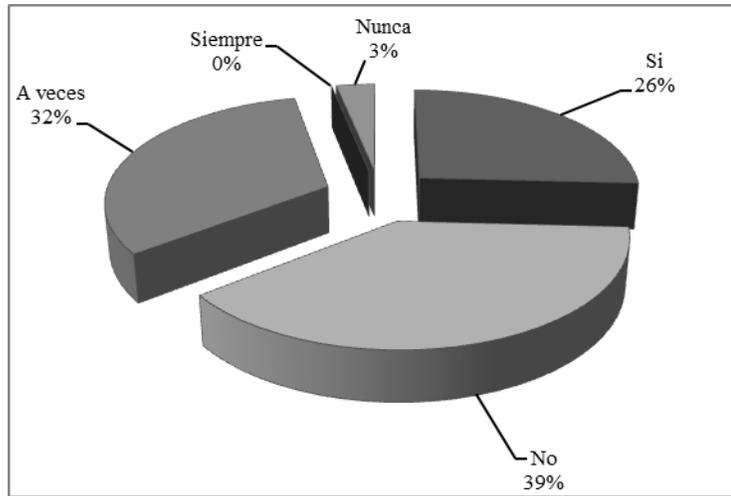


Fuente: Elaboración propia, 2013

Casi la mayoría indica que a veces realizan evaluaciones del desempeño, los que indican que no, lo hacen en un porcentaje cercano.

Ilustración No.41

Gráfica 24: Selección del personal

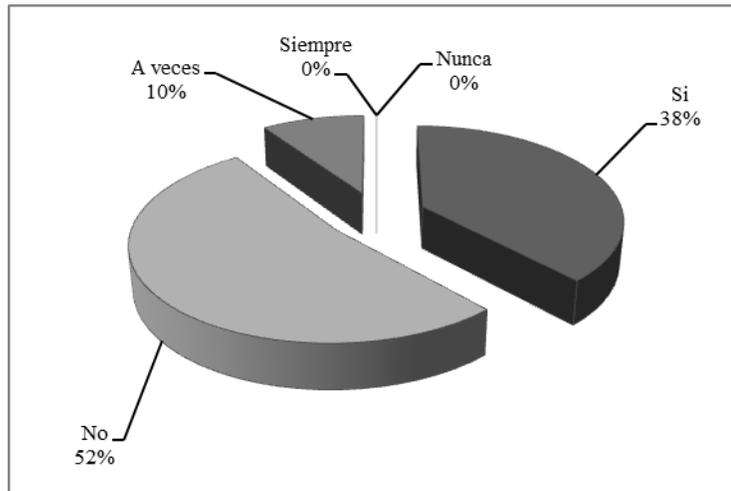


Fuente: Elaboración propia, 2013

La selección de personal indica que no es seleccionada adecuadamente, y otro grupo que a veces.

Ilustración No.42

Gráfica 25: Oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo

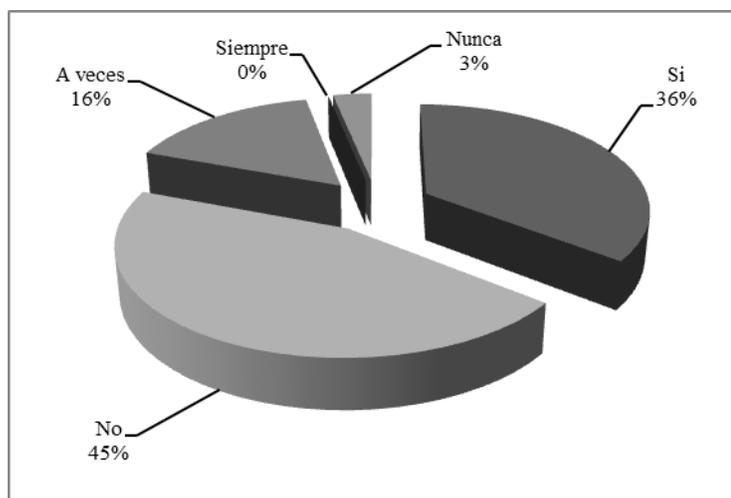


Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría no ha tenido oportunidad es de aprender y crecer personalmente en el trabajo, en poco porcentaje sí.

Ilustración No.43

Gráfica 26: Sueldo



Fuente: Elaboración propia, 2013

La mayoría indica que no es de acuerdo a las funciones que realiza, ninguno opina que siempre.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

El clima organizacional es un espacio que genera calidad de vida laboral, tiene gran influencia en el rendimiento y desarrollo de talento humano de la dirección.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación de campo se realizaron por medio de dos cuestionarios los cuales están conformados de la siguiente manera:

Instrumento No. 1.: Guía de Entrevista personal dirigido al Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, y Subdirector de Convenios y Normas siendo un total de 5 personas, contiene un total 22 preguntas, cerradas dicotómicas seis, opción múltiple catorce y opción múltiples de varias opciones y respuestas 2; y un instrumento No. 2: Cuestionario auto administrado, dirigido a un grupo de 31 personas que son el personal que labora en la institución los cuales están en las diferentes unidades de la Dirección contiene un total de 24 preguntas, cuatro cerradas dicotómicas y veinte cerradas de selección múltiple, con el objetivo de obtener una mayor información de cómo se encuentra el clima organizacional en la Dirección.

Según los patrones de comportamiento humano se encuentra vigente el fenómeno de la motivación. Para Chiavenato, “La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, el concepto de motivaciones es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos: motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que se origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (2011:41).

De acuerdo con la investigación realizada y de las cuales se obtuvieron resultados de los Directores y Subdirectores en donde se muestra que si existen motivación al empleado y lo realizan de forma verbal, escrita, diplomas y agradecimiento en público. Y que el ambiente a veces es ideal para el desarrollo de las funciones y que el personal a veces realiza efectivamente el desarrollo de sus funciones, asimismo fomentan siempre el respecto dentro del personal ubicado en las instalaciones de los niveles inferiores a los niveles de alta jerarquía, el trabajo en

equipo es bueno, y que si confían en el personal que está en los diferentes cargos. Además siempre promueven la cooperación y solidaridad entre el personal. Aunque a veces el personal está satisfecho con funciones que realizan dentro de la situación. Las relaciones interpersonales siempre son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo Sin embargo el personal administrativo expreso que en la institución no se motiva al personal.

Los directores de la dirección siempre toman en cuenta la opinión de su personal para la toma de decisiones, en cambio el personal administrativo dice que tiene la oportunidad de utilizar sus conocimientos y habilidades en el área laboral es a veces. Lo que implica que si saben que esperan de su trabajo. Pero a la hora de la determinar si existe estimulación para su desarrollo personal y profesional ellos exponen que a veces.

Los empleados también dicen que en el término de siete días no han recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho. Según personal administrativo dice que a veces está dedicado y comprometido a realizar un trabajo de calidad. Los directores y subdirectores argumentan que las relaciones entre jefes y subalternos son eficaces. Pero el personal administrativo dice las relaciones interpersonales laborales con los jefes y subalternos son agradables, pero en el último año no han tenido oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Comunicación según Chiavenato, “implica intercambios realizados por las personas, es el proceso e transmitir información y comprensión entre dos personas. En esencia es un puente de significados entre las personas”. (2011:50) Además, Huerta y Rodríguez (2008), determinan que existen cuatro puntos claves que son fundamentales en la comunicación los cuales se describen de la siguiente manera:

- El primer concepto clave es comunicarse con una persona.
- El segundo principio es que existe una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto; la información es el contenido.
- El tercer punto clave es que la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma.
- El cuarto punto clave es que se debe pensar el mensaje completo siempre que se hable.

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde esté o cómo viva, pues la comunicación es omnipresente. El ser humano no puede dejar de comunicarse, pues a un el silencio tiene significado, dicho en otras palabras, la comunicación es inevitable. Y una vez que se transmite un mensaje no se puede borrar, lo que le confiere un carácter irreversible a la comunicación. Según los Directores y Subdirectores de la dirección recurren tanto a la comunicación de tipo formal e informal lo cual viene funcionando para obtener una buena comunicación. Por otro lado el personal administrativo expreso que en la institución el tipo de comunicación es tanto de tipo formal e informal y que el medio que más utilizan para la comunicación es de tipo verbal. Y que la comunicación en el trabajo es a veces eficiente.

Para Lussier y Achua (2005), “el tema de liderazgo ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en el liderazgo, de inmediato viene a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejercicios triunfantes, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos”. Para los directivos de la dirección ellos argumentan que se lleva un liderazgo de tipo democrático dentro de la institución.

Las instalaciones de acuerdo, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2012), el emplazamiento, el diseño, la estructura material y los elementos que componen los edificios son factores que condicionan la salud, la seguridad y el bienestar de los colaboradores y colaboradoras. Como tales, deben ser gestionados previamente. Según entrevista realizada a los directores de la dirección ellos nos argumentan que existe infraestructura y mobiliario y equipo en buen estado y para una buena realización de las diferentes funciones del personal. Por su parte el personal administrativo comenta que cuentan con buen mobiliario y equipo. Y en infraestructura física es buena.

La iluminación según el Centro Nacional de Condiciones de trabajo (2012), afirma que una iluminación correcta es aquella que permite distinguir las formas, los colores, los objetos en movimiento y apreciar los relieves, y que todo ello, además, se haga fácilmente y sin fatiga, es decir, que asegure el confort visual permanentemente. El personal administrativo nos indica que

la iluminación es buena. La ventilación debe oscilar entre 20 o 25 grados de temperatura. Además, es aconsejable renovar el aire abriendo las ventanas y tener limpio el conducto del aire acondicionado. El personal administrativo dice que tiene una buena ventilación en las oficinas y lugar de trabajo.

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico. El objetivo de la ergonomía es adaptar la máquina y el ambiente laboral. La ergonomía incluye todos los intentos para estructurar las condiciones laborales de tal manera que maximicen la conservación de la energía, fomenten la buena postura y permitan a los colaboradores funcionar sin dolor ni daño. El personal administrativo de la dirección que el escritorio y sillas en donde realizan sus actividades laborales que si son cómodos, así mismo que si cuentan con el equipo y material para realizar sus funciones.

## Conclusiones

1. Existen factores que inciden en el clima organizacional y en el comportamiento del personal de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, se identificó que el factor que más afecta es la falta de motivación, y los factores internos y externos como actitudes, emociones y valores.
2. Se determinó que hay elementos del clima organizacional que afectan positivamente a la dirección como eficacia del personal, los factores físicos, (iluminación, ventilación, estado de mobiliario y equipo); entre los factores negativos identificados se encuentran la falta de motivación, oportunidades para aprender y crecer personal y profesionalmente y las políticas salariales existentes.
3. Existencia de un bajo nivel de motivación que se da por la falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistema de políticas salariales no acordes al desempeño de los trabajadores, oportunidades de desarrollo escasas, ocasionando que la mayoría se sienta desmotivado por no adquirir buenos beneficios.
4. Se determinó la existencia de características y funciones para mantener un buen clima, como las condiciones físicas actuales, iluminación, distribución de espacios, sonido, ventilación, así como la independencia que refiere al grado de entrega que el empleado podrá tener por medio de un buen liderazgo. Las buenas relaciones se lograran por medio del grado de madurez, respeto, y la forma de comunicarse unos con otros, por medio de la colaboración, confianza, y reconocimiento al ofrecer una distinción por sus logros, y asimismo mejorar las remuneraciones crear o impulsar políticas salariales, y otros factores como expectativas de promoción, seguridad en el empleo, horarios, servicios médicos que son factores que inciden fuertemente en el clima laboral.
5. Se identificó que en la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo estarían anuente a mejorar el clima organizacional actual, y se evidencia la

necesidad de implementar un modelo para optimizarla interacción personal en la dirección.

## 6. Propuesta

### Modelo de Administración por Valores

#### Objetivo General

Mejorar el clima organizacional dentro del Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo para que el personal este de una mejor forma motivado y eso permita mejorar las tareas cotidianas y desempeñarlas de una forma oportuna, eficaz y eficiente.

- Fases del modelo de administración por valores

Ilustración No. 44

#### Fase I: Aclarar la misión y los valores

Tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir valores, propósito, misión, visión, y políticas.</li> <li>• Efectuar pre-evaluación a todos los directores y subdirectores y personal administrativo.</li> </ul>
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de seminarios:</li> <li>• <i>Planeación estratégica</i></li> <li>• <i>Cambio en las organizaciones</i></li> <li>• <i>Liderazgo</i></li> <li>• <i>Administración por valores</i></li> <li>• Se evalúa al finalizar cada seminario.</li> <li>• Pre-evaluacion</li> <li>• Actividades</li> <li>• Seminario Valores de la Dirección</li> <li>• Seminario Nuestros Valores</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Evaluación del agente de cambio.</li> </ul>
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 días</li> </ul>
Impartido /Evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente de cambio externo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2013.

En esta fase el agente de cambio externo debe apoyar y facilitar la definición de los valores, propósitos, misión, (si ya se tiene una, debe determinar si refleja los valores identificados, si no es así, redefinirla de acuerdo a los valores elegidos) visión y políticas. Obtener la aprobación y apoyo de la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo, decidir qué valores se quieren impulsar, y su orden de prioridad.

Una forma de aclarar la misión y los valores es mediante seminarios dirigidos al personal de los diferentes niveles de la dirección y realizar distintas actividades. Para efectos de la presente investigación y de acuerdo a la naturaleza de la misma, se considera adecuado que el agente de cambio externo aplique los siguientes:

Seminarios:

- Planeación estratégica
- El cambio en las organizaciones
- El liderazgo
- La administración por valores

➤ Pre-evaluación:

Antes de impartir los seminarios listados, el agente de cambio externo debe hacer una evaluación a todos los directores y subdirectores y personal administrativo, que recibirán los mismos, para determinar los conocimientos que poseen y presentar informe de los resultados a la dirección.

- Pre-evaluación del seminario “La planeación Estratégica”
  1. Escriba qué entiende por planeación.
  2. Describa qué es estrategia.
- Pre-evaluación del seminario “El cambio en la Organizaciones”
  1. Defina qué entiende por cambio.
  2. Describa qué es el cambio planificado.

- Pre-evaluación del seminario “El liderazgo”
  1. Explique qué entiende por liderazgo.
  2. Escriba qué es poder.
  
- Pre-evaluación del seminario “Administración por valores”
  1. Defina que entiende por administración por valores.
  2. Escriba que son valores.

❖ Seminarios

Ilustración No. 45

➤ Seminario: “Planeación Estratégica”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas, y El Personal Administrativo.
Objetivo:	Qué los participantes conozcan y comprendan los métodos utilizados en la planeación estratégica, derivado de los cambios que se impulsarán en la dirección.
Contenido:	a) Introducción b) Definición de estrategia c) Tipos de estrategia d) Administración estratégica e) Planeación estratégica f) Elementos de un plan estratégico g) Implementación estratégica h) Evaluación
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.
Impartido y evaluado por:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013

Ilustración No. 46

➤ Seminario: “El cambio en las Organizaciones”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas, y El Personal Administrativo.
Objetivo:	Que los participantes conozcan y comprendan los métodos y las herramientas administrativas utilizados en los procesos de cambio que se impulsarán en la dirección.
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimientos básicos de un proceso de cambio.</li> <li>b) El cambio en las organizaciones.</li> <li>c) Motivo de los cambios.</li> <li>d) Tipos de cambios.</li> <li>e) Resistencia al cambio.</li> <li>f) Métodos utilizados para administrar el cambio.</li> <li>g) Cambio planificado.</li> </ul>
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.
Impartido y evaluado por:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013.

Ilustración No. 47

➤ Seminario: “El Liderazgo”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas.
Objetivo:	Que los participantes distingan e identifiquen los diferentes estilos de liderazgo, mejoren su estilo de dirección y conozcan la relación entre el liderazgo y los valores.
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimientos básicos del liderazgo</li> <li>b) Los dilemas humanos del liderazgo</li> <li>c) El poder y el liderazgo</li> <li>d) Estilos de liderazgo</li> <li>e) Liderazgo para el cambio</li> <li>f) Liderazgo situacional</li> <li>g) Desarrollo del liderazgo</li> <li>h) Relación entre el liderazgo y los valores</li> </ul>
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.
Impartido y evaluado por:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013.

Ilustración No. 48

➤ Seminario: “Administración por Valores”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas.
Objetivo:	Que los participantes conozcan, se involucren y hagan conciencia de la importancia que tiene para la dirección, la administración a través de valores.
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conceptos básicos de administración por valores -APV-</li> <li>b) Objetivos que persigue</li> <li>c) Ventajas</li> <li>d) Beneficios esperados para la dirección.</li> <li>e) Beneficios esperados para el personal que integra la dirección.</li> <li>f) Desarrollo del modelo de administración por valores en las tres etapas y sus fases</li> <li>g) Evaluación y seguimiento</li> <li>h) Retroalimentación</li> <li>i) Recomendaciones</li> <li>j) Costo de implementación</li> </ul>
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	La Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo.
Impartido y evaluado por:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013.

### Evaluación:

Al finalizar los seminarios se deben evaluar los conocimientos transmitidos, para determinar si los empleados, directores y subdirectores de la Dirección tienen claros los conceptos que utilizarán en el modelo de administración por valores. Además el agente de cambio debe presentar informe de los resultados a la dirección general.

- Evaluación del seminario “La planeación estratégica”
  1. Defina qué entiende por planeación.
  2. Explique qué es estrategia.
  3. Comente qué es planeación estratégica.
  4. Describa los elementos de un plan estratégico.
  
- Evaluación del seminario “El cambio en la organizaciones”
  1. Defina qué entiende por cambio.
  2. Explique por qué se da la resistencia al cambio.
  3. Comente el método de cambio que a su parecer es el más adecuado.
  4. Describa qué es el cambio planificado.
  
- Evaluación del seminario “El liderazgo”
  1. Explique qué entiende por dilemas del liderazgo.
  2. Escriba la diferencia entre poder y liderazgo.
  3. Describa el estilo de liderazgo que considere como el mejor.
  4. Defina qué es liderazgo situacional.
  
- Evaluación del seminario “Administración por valores”
  1. Defina qué es administración por valores.
  2. Escriba los objetivos de la administración por valores.

3. Comente las ventajas de la administración por valores.
4. Explique cómo se desarrolla la tercera etapa del modelo de administración por valores.

Actividades:

- Los valores de la dirección (Dirigido directores, subdirectores y personal administrativo).
- Los valores de la dirección (Dirigido al personal asistencial técnico y administrativo).
- Los valores de la dirección (Consenso de los valores escogidos por cada grupo).
- Nuestros valores (Seminario y actividades por cada valor escogido).

Pre-evaluación:

Antes de realizar las actividades listadas, el agente de cambio externo debe hacer una evaluación a todos los empleados y director, subdirectores de la dirección involucrados en la implantación del modelo de administración por valores, para determinar los conocimientos que poseen y presentar informe de los resultados a la dirección:

Pre-evaluación de actividades

1. ¿Cuáles son los valores que considera de mayor importancia y que rigen su actuar personal?
2. ¿Cuáles son los valores que considera importantes en la realización de actividades en la dirección?
3. ¿Considera que la dirección y usted deben compartir valores?
4. ¿Cree que la empresa y usted deben basar su comportamiento de acuerdo a valores?

Ilustración No.49

➤ Seminario: “Los Valores de la Dirección”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas.
Objetivo General:	Que los participantes conozcan los fundamentos del modelo de administración por valores y lo puedan aplicar a su labor diaria dentro de la dirección.
Objetivos Específicos:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes conozcan los fundamentos de la administración por valores.</li> <li>2. Que los participantes elijan dentro de una lista de valores, tres valores que le servirán para definir la misión de la dirección.</li> <li>3. Que los participantes busquen un consenso con sus compañeros de los tres valores que deben adoptar para la dirección.</li> </ol>
Contenido:	<p>El primer día dedicado a consensuar los valores de la dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La concientización: este tema se desarrollará a través de una película y de una vivencia.</li> <li>• Por medio de una película, sensibilizar al grupo la necesidad de obtener una jerarquía de valores personales e institucionales, para poder lograr las metas.</li> <li>• Vivenciar por medio de la dinámica previamente preparada, los valores y anti valores que se viven dentro de su propio grupo de trabajo.</li> <li>• Aterrizando en el paleógrafo: en esta etapa los participantes expresarán una serie de valores que consideren pertinentes a través de paleógrafos que se pegarán en la pared.</li> </ul>
	<p>En el segundo día se desarrollará el tema: Los fundamentos de la administración por valores.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Concepto de administración por valores (APV).</li> <li>b) Etapa de administración por valores: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aclarar la misión y los valores.</li> <li>➤ Comunicar la misión y los valores.</li> <li>➤ Alinear la misión y los valores en la práctica.</li> </ul> </li> </ol>

	<p>c) Clasificación de los valores.</p> <p>d) Definición de la nueva misión de la dirección.</p> <p>e) Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la dirección.</p> <p>f) Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que se deben adoptar. Llevando los valores a la praxis, por medio de dos horas de trabajo, los participantes propondrán como hacer realidad la vivencia de dichos valores en la vida diaria.</p> <p>g) Definición por el grupo de la nueva misión de la dirección, a través de una dinámica de grupo.</p>
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	Dirección
Facilitador:	Agente de cambio externo

Fuente: Elaboración propia 2013.

#### Ilustración No.50

##### ➤ Seminario: “Consenso de los Valores Elegidos”

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo y Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas, y Personal Administrativo
Objetivo General:	Que los participantes lleguen a un consenso sobre los valores que deben adoptar en la dirección para poder definir la nueva misión.
Objetivos Específicos:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes comparen los tres valores que adoptaron en sus respectivos grupos para definir la nueva misión de la dirección.</li> <li>2. Que los participantes busquen un consenso con los demás grupos sobre los tres valores que se deben adoptar en la dirección.</li> </ol>
Contenido:	a) Comparación por cada grupo de los participantes de los tres valores que decidieron que debía adoptar la dirección.

	b) Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que debe adoptar la dirección, de común acuerdo. c) Definición por el grupo de la nueva misión de la dirección.
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	Dirección
Facilitador:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013.

#### Ilustración No. 51

##### ➤ Seminario: “Nuestros Valores”

Se trabajará un seminario por cada uno de los valores elegidos.

Dirigido a:	Director General, Subdirector General, Subdirector Financiero Contable, Subdirector de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, Subdirector de Convenios y Normas, y Personal Administrativo.
Objetivo General:	Que los participantes lleven una base sólida sobre el observar, juzgar y actuar de estos tres valores, y así poder tener una segunda etapa con fundamentos fuertes y sólidos.
Contenido:	a) Presentación del valor. b) Análisis del valor. c) Alinear el valor a la práctica diaria. d) Conclusiones y recomendaciones.
Duración:	3 días (12 horas)
Lugar:	Dirección
Facilitador:	Agente de cambio externo

Fuente: Elaboración propia 2013.

### Evaluación:

Al finalizar las actividades el agente de cambio externo debe evaluar los conocimientos de los empleados y director, subdirectores de la dirección con relación a la misión, los valores y si tienen claros los fundamentos de la administración por valores y la manera en que aplicarán los valores seleccionados. Presentar informe de los resultados a la dirección.

### Evaluación de actividades

1. ¿Cuál es el fundamento de la administración por valores?
2. ¿Cuál es la misión de la dirección?
3. ¿Considera que la misión está acorde con los valores elegidos?
4. ¿Cuáles son los tres valores que seleccionó para regir su actuar personal?
5. Describa los tres valores que eligió.
6. Explique cómo aplicará los valores seleccionados en sus actividades diarias en la dirección.
7. ¿Está de acuerdo en el conceso que se hizo de los valores individuales?

Al término de esta primera fase se hace necesario que la dirección evalúe la forma en que el agente de cambio externo ha desarrollado los seminarios y actividades, se recomienda utilizar la siguiente encuesta:

- Encuesta para evaluar al agente de cambio externo

Objetivo: Esta encuesta tiene como finalidad que usted evalúe el desarrollo de los seminarios y actividades realizadas por el agente de cambio externo.

Instrucciones: Léala con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

SI= Siempre GE= Generalmente PA=Parcialmente ES= Escasamente NU=Nunca

No.	Pregunta	SI	GE	PA	ES	NU
1	¿El expositor (facilitador) presentó los contenidos y objetivos específicos de los seminarios, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2	¿Los temas abordados correspondieron a los objetivos de los seminarios y actividades?					
3	¿Se cubrieron los temas presentados?					
4	¿Se alcanzaron los objetivos?					
5	¿El expositor y coordinador de actividades mostró dominio del tema?					
6	¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					
7	¿El expositor o facilitador se expresó en forma clara?					
8	¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9	¿Las actividades fueron de su interés?					
10	¿El expositor verifico que los temas fueran comprendidos?					
11	¿El expositor aplicó más de una evaluación?					
12	¿El expositor propicio un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13	¿El expositor propicio y logró la participación del grupo?					
14	¿El expositor resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas por las participantes?					
15	¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?					
16	¿La información contenida en el Manual para el participante es clara y suficiente?					
17	¿El Manual para el participante ayudó aprendizaje, durante y después de las sesiones?					
18	¿El material de apoyo utilizado en las actividades sirvió para un mejor aprendizaje?					
19	Las herramientas (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20	¿Los temas vistos se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21	¿Los temas vistos resuelven sus necesidades con respecto a las actividades que desarrolla?					

	MB=Muy buena B=Buena R=Regular M=Mala MM=Muy Mala	MB	B	R	M	MM
22	El estado de las instalaciones en las que se realizaron los seminarios y actividades fueron:					
23	La coordinación de los seminarios y actividades fueron:					
24	La difusión que se realizó de la programación fue:					
25	La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					
26	La presentación que la gerencia realizó del encargado de los seminarios y actividades fue:					

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

- Guía para procesar y analizar la información:

Una vez aplicada la encuesta, se seguirá el siguiente procedimiento para la codificación: llenado de la matriz de datos; las encuestas para el participante tienen 26 preguntas, para las que hay dos gamas de respuestas con 5 opciones, a cada una de las cuales se asignó un valor, tal como se describe a continuación:

Respuesta:

Descripción	Valor
Siempre	4
Generalmente	3
Parcialmente	2
Escasamente	1
Nunca	0

Respuesta:

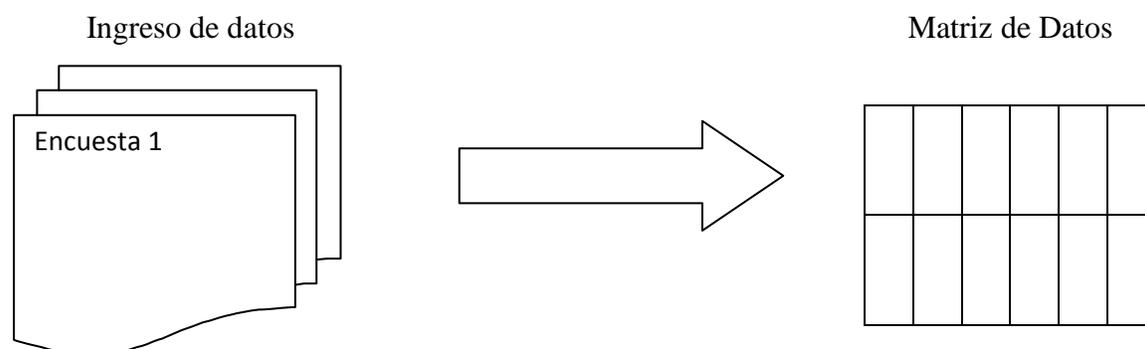
Descripción	Valor
Muy Buena	4
Buena	3
Regular	2
Mala	1
Muy Mala	0

Siguiendo esta codificación se vaciará la información de cada encuesta en la hoja “Matriz de Datos”. En la matriz, cada columna corresponde a una pregunta de la encuesta; cada uno de los renglones corresponde a un sujeto encuestado.

Se deber ser muy cuidadoso al momento de codificar y transferir los datos, pues de esta acción depende la calidad de la información obtenida.

Ilustración No.52

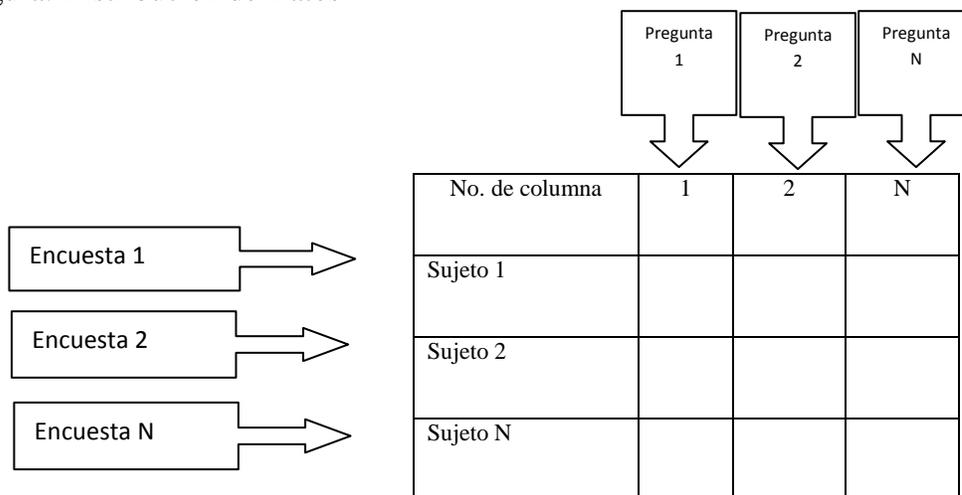
Figura: Matriz de Datos



Fuente: Elaboración propia, 2013

Ilustración No. 53

Figura: Distribución de Datos



Fuente: Elaboración propia, 2013.

La hoja de la Matriz de Datos generará automáticamente dos (2) tipos de calificaciones:

- Calificación por criterio: promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta y Calificación por bloque: se establecieron cuatro bloques de preguntas que se describen a continuación:
  - ✓ Calificación 1: evaluación del curso (Preguntas 1 a 15), se trata de una evaluación al desempeño del agente de cambio externo y al desarrollo del curso, sirve para tomar decisiones acerca de contrataciones futuras o para solicitar mejoras.
  - ✓ Calificación 2: evaluación de los recursos didácticos (Preguntas 16 a19), con lo que obtendrá información a acerca de la calidad los recursos didácticos empleados por el expositor.
  - ✓ Calificación 3: congruencia tema/función real (Preguntas 20 y 21). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que desempeña el personal que asistió al curso.
  - ✓ Calificación 4: logística de los seminarios y actividades (Preguntas 22 a 26). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó en los seminarios y actividades, sirve para conocer el desempeño del agente de cambio en la organización, difusión y coordinación de los seminarios y actividades.

Codificación de los datos obtenidos en el área de Observaciones: en la encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia. Luego de obtener los datos numéricos se realiza la asignación de letras de acuerdo a los promedios de calificación, tomando como base lo siguiente:

Promedios de Calificación:

3.5 a 4.0	MB	2.8 a 3.4	B
2.0 a 2.7	R	1.0 a 1.9	M
0 a 0.9	MM		

Ilustración No.54

Fase II: Comunicación de los valores elegidos

Tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cómo divulgar los valores y la nueva misión.</li> <li>• Se le informa al personal de las diferentes departamentales del nuevo proceso de administración por valores.</li> </ul>
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un lugar especial para colocar logros individuales y grupales</li> <li>• Otorgar reconocimiento a colaboradores destacados cada mes.</li> <li>• Colocar carteles con valores y misión.</li> <li>• Incluir los valores como hoja principal en los informes.</li> <li>• Crear boletines de noticias.</li> <li>• Reuniones con los jefes cada 15 días, los lunes por la mañana.</li> <li>• Mensajes motivacionales cada semana.</li> <li>• Crear un equipo para solucionar conflictos.</li> <li>• Seminario de liderazgo.</li> <li>• Evaluación de seminario.</li> <li>• Evaluación de la comunicación de valores.</li> <li>• Evaluación del agente de cambio externo.</li> </ul>
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 días</li> </ul>
Impartido /Evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente de cambio externo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2013.

Siguiendo con el modelo propuesto en esta segunda fase, el agente de cambio externo debe presentar formalmente ante la Directiva su diseño de cómo divulgar los valores y la nueva misión de la dirección, para obtener su aprobación. Luego de aprobada la propuesta de divulgación se hace necesario realizar una presentación para todo el personal de la dirección.

En esta segunda fase también se debe hacer saber al personal de las diferentes departamentales,

que la dirección empezará el proceso de administrar por valores, es decir, se realizará una presentación para el personal de las diferentes departamentales de la manera en que se estará administrando, en la cual se le solicitará su apoyo para el proceso.

❖ **Presentación a la Dirección General de Colaboración Comunitaria y Servicios de Apoyo**

En la presentación se debe mostrar la nueva misión de la dirección y sus valores, así también explicar el comportamiento que se espera de cada colaborador para poner en práctica los mismos en el trabajo diario.

Al finalizar la presentación se recomienda colocar en un lugar visible una plaqueta de la nueva misión y los valores, como acto simbólico que servirá para marcar que a partir de ese momento los jefes de la dirección serán los valores elegidos.

A cada miembro de la entidad se le debe entregar el siguiente material:

- Una copia de la misión y de los valores, entregar esta copia en tamaño de escritorio, para que lo coloquen en su área de trabajo y que les permita recordar los nuevos jefes de la dirección.
- Una guía de cómo poner en práctica o tomar decisiones basadas en los valores: Esta guía para la toma de decisiones se basa en los valores o cómo ponerlos en práctica, se debe entregar en dos tamaños, uno de escritorio y otro de bolsillo, la cual debe contener los siguientes tres puntos:
  - 1) Identificar los valores y las definiciones,
  - 2) A quiénes afecta la acción a tomar y
  - 3) Qué acción se requiere para esa situación, de acuerdo a cada valor; esto servirá para analizar la situación y tomar la mejor decisión con base en los valores.
- Este plan debe contener los objetivos del modelo, los resultados esperados, las actividades realizar y los seminarios a recibir para implantarlo.
- Un carné de identificación donde los valores adoptados resalten: El carné debe ser entregado al personal y para todo aquel colaborador que le sea indispensable contar con una credencial de identificación.

## ❖ Presentación para el Personal de las Diferentes Departamentales y Grupos Significativos

En la presentación se debe mostrar la nueva misión de la dirección y sus valores, así también explicar el comportamiento que adoptará cada empleado para poner en práctica los mismos en el trabajo diario.

Se solicitará apoyo al personal de las diferentes departamentales y grupos significativos para poner en práctica los valores en el trabajo diario.

Al personal de las diferentes departamentales y miembros de los grupos significativos se les debe entregar el siguiente material:

- Una copia de la misión y de los valores.
- Entregar esta copia en tamaño de escritorio, para que lo coloquen en su área de trabajo y que les permita recordar los a los jefes de la dirección.
- Una guía de las acciones de apoyo que se espera de ellos.
- Esta guía para la toma de decisiones se basa en los valores o como apoyo para ponerlos en práctica, se debe entregar en dos tamaños, uno de escritorio y otro de bolsillo, la cual debe contener los siguientes tres puntos:
  - 1) Identificar los valores y las definiciones,
  - 2) A quiénes afecta la acción a tomar y
  - 3) Qué acción se requiere para esa situación, de acuerdo a cada valor; esto servirá para analizar la situación y tomar la mejor decisión con base en los valores.

Continuar con la tarea de comunicar los valores adoptados, y de acuerdo a quienes dictan que si la misión y los valores están a la vista, se tiene más probabilidad de enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo, se sugiere que el agente de cambio externo realice con todo el personal de la dirección las siguientes actividades:

## ❖ Actividades

- Crear un lugar especial para colocar los logros individuales y grupales que se almacenen mediante la administración por valores, lo cual resaltará a las personas que han contribuido a que se lleve a cabo el modelo exitosamente. Puede ser un mural o estantería donde todos puedan ver las acciones que se han tomado en determinada situación, donde la base para resolver lo acontecido haya sido un valor de la empresa.
- Otorgar reconocimientos a los colaboradores destacados de cada mes, por su desempeño en relación a los valores; hacerlo de manera pública, donde el empleado comparta cómo aplicó exitosamente los valores de la dirección.
- Colocar carteles con los valores y la misión de la organización en las repisas para memorandos y en las entradas de cada oficina del jefe de dirección, colocarlos también en áreas donde se trabaja o se reúne el grupo, por ejemplo: en la sala de conferencias, computación, salón de fotocopias, salón de archivo, comedor, entrada del edificio, recepción y parqueo.
- Incluir los valores como hoja principal en todos los informes, en etiquetas de envío, sobres, folders, lapiceros, etc.
- Tener un boletín trimestral, bimensual o mensual de noticias, donde se publiquen las anécdotas o historias de éxito para que todos los empleados se enteren, así como el personal de las diferentes departamentales.
- Realizar reuniones con los jefes de la dirección, cada quince días los lunes por la mañana durante una hora, para que cada uno exponga sus experiencias en relación a los valores.
- Crear un “Diario de acciones notables con relación a los valores”, en el que se incluyan, anécdotas, actividades, entre otras.
- Colocar mensajes motivacionales cada semana que se centren en los valores.
- Crear un equipo de personas para solucionar conflictos que puedan darse en la alineación con los valores, los cuales deben ser neutrales en las soluciones a plantear.
- El agente de cambio externo debe informar quincenal o mensualmente a la dirección el avance de la implementación del modelo de administración por valores.

En esta fase se considera apropiado que el agente de cambio externo imparta el seminario en el cual los valores de la dirección se estarían consolidando mediante el liderazgo.

Ilustración No. 55

❖ Liderazgo

Dirigido a:	Empleados con personal a cargo.
Objetivo General:	Que los participantes comprendan que el liderazgo participativo es primordial en la comunicación de la administración por valores.
Contenido:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Liderazgo centrado en la gente.</li> <li>2) Administrar el tiempo y prioridades.</li> <li>3) Buscar el beneficio mutuo.</li> <li>4) Comunicación con empatía.</li> <li>5) Cooperación y competencia.</li> </ol>
Duración:	2 días (8 horas)
Lugar:	Dirección
Impartido y/o Evaluado por:	Agente de cambio externo.

Fuente: Elaboración propia 2013.

❖ Evaluación:

Al finalizar este seminario el agente de cambio externo debe evaluar los conocimientos transmitidos, para determinar si los empleados tienen clara la importancia del liderazgo en la administración por valores. Además debe presentar informe de los resultados a la dirección.

Evaluación del seminario “Consolidando los Nuevos Valores mediante el Liderazgo”

1. Defina qué es el liderazgo centrado en la gente.
2. Comente qué es el beneficio mutuo.
3. Explique que es comunicación con empatía.
4. Describa la diferencia en cooperación y competencia.

5. Explique cómo se relaciona el liderazgo con la administración por valores.

Evaluación de la comunicación de los valores:

Comprobar que todas las personas que estarán participando en la implementación del modelo de administración por valores estén enterados de la forma en que se administrará y la manera como deben aplicar los valores. Para realizar esta evaluación se lista a continuación lo siguiente:

- Entrevistas con los integrantes de la dirección:
  - ✓ Realizar entrevistas con cada empleado y jefes, para conocer sus opiniones acerca de la manera en que se han divulgado los valores.
  - ✓ Conocer si tienen claro la manera en que deben aplicar los valores.
  - ✓ Que los integrantes de la dirección ejemplifiquen situaciones y como las resolverían aplicando los valores.
  - ✓ Que realicen comentarios de los cambios que esperan hacer utilizando los valores como bases de su acción.
  - ✓ Plantear los objetivos que esperan alcanzar utilizando los valores compartidos.
  
- Entrevistas con el personal de los departamentales y grupos significativos:
  - ✓ Realizar entrevistas para conocer sus opiniones acerca de la manera en que se han divulgado los valores.
  - ✓ Conocer si tienen claro la manera en que deben apoyar la administración por valores.
  - ✓ Que el personal de los departamentales y grupos significativos ejemplifiquen situaciones y como las resolverían apoyando la administración por los valores.
  - ✓ Que realicen comentarios de los cambios que esperan hacer brindando el apoyo a la administración por valores.
  
- Grupo Focal con el personal de los departamentales y grupos significativos:
  - ✓ Realizar el grupo focal donde los empleados y jefes expongan como aplicarán los valores en el desarrollo de sus actividades diarias.
  - ✓ El personal de las departamentales y los grupos significativos también deben exponer

la visualización que tienen de la dirección al administrar por valores, qué beneficios esperan en sus relaciones, y cómo será el apoyo que brindarán al modelo.

- Simulación de situaciones:

- ✓ Realizar en la dirección por cada área que la integra, una simulación de una situación o conflicto para conocer como sus empleados podrían resolverlo aplicando los valores. Al término de esta segunda fase se hace necesario que la gerencia de la dirección evalúe la forma en que el agente de cambio externo ha desarrollado los seminarios y actividades; se recomienda utilizar la siguiente encuesta, usada también para evaluar la primera fase:

- Encuesta para evaluar al agente de cambio externo

Objetivo: Esta encuesta tiene como finalidad que usted evalúe el desarrollo de los seminarios y actividades realizadas por el agente de cambio externo.

Instrucciones: Léala con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

SI=Siempre GE=Generalmente PA=Parcialmente ES=Escasamente UN=Nunca

No.	Pregunta	SI	GE	PA	ES	UN
1.	¿El expositor (facilitador) presentó los contenidos y objetivos específicos de los seminarios, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2.	¿Los temas abordados correspondieron a los objetivos de los seminarios y actividades?					
3.	¿Se cubrieron los temas presentados?					
4.	¿Se alcanzaron los objetivos?					
5.	¿El expositor y coordinador de actividades mostró dominio del tema?					
6.	¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					

No.	Pregunta	SI	GE	PA	ES	UN
7.	¿El expositor o facilitador se expresó en forma clara?					
8.	¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9.	¿Las actividades fueron de su interés?					
10.	¿El expositor verificó que los temas fueran comprendidos?					
11.	¿El expositor aplicó más de una evaluación?					
12.	¿El expositor propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13.	¿El expositor propició y logró la participación del grupo?					
14.	¿El expositor resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas por los participantes?					
15.	¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?					
16.	¿La información contenida en el Manual para el participante es clara y suficiente?					
17.	¿El Manual para el participante ayudó al aprendizaje, durante y después de las sesiones?					
18.	¿El material de apoyo utilizado en las actividades sirvió para un mejor aprendizaje?					
19.	Las herramientas (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20.	¿Los temas vistos se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21.	¿Los temas vistos resuelven sus necesidades con respecto a las actividades que desarrolla?					
	MB= Muy buena B= Buena R= Regular M= Mala MM= Muy mala	MB	B	R	M	MM
22.	El estado de las instalaciones en las que se realizaron los seminarios y actividades fueron:					
23.	La coordinación de los seminarios y actividades fueron:					
24.	La difusión que se realizó de la programación fue:					
25.	La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					
26.	La presentación que la dirección realizó del encargado de los seminarios y actividades fue:					

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

--

❖ Guía para procesar y analizar la información:

Una vez aplicada la encuesta, se seguirá el siguiente procedimiento para la interpretación, codificación de la encuesta, la misma utilizada en la primera fase.

La hoja de la Matriz de Datos generará automáticamente dos (2) tipos de calificaciones:

- Calificación por criterio: promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta y Calificación por bloque: se establecieron cuatro bloques de preguntas que se describen a continuación:
  - Calificación 1: evaluación del curso (Preguntas 1 a 15), se trata de una evaluación al desempeño del agente de cambio externo y al desarrollo del curso, sirve para tomar decisiones acerca de contrataciones futuras o para solicitar mejoras.
  - Calificación 2: evaluación de los recursos didácticos (Preguntas 16 a19), con lo que obtendrá información a acerca de la calidad los recursos didácticos empleados por el expositor.
  - Calificación 3: congruencia tema /función real (Preguntas 20 y 21). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que desempeña el personal que asistió al curso.
  - Calificación 4: logística de los seminarios y actividades (Preguntas 22 a 26). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó en los seminarios y actividades, sirve para conocer el desempeño del agente de cambio en la organización, difusión y coordinación de los seminarios y actividades.

Codificación de los datos obtenidos en el área de Observaciones: en la encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

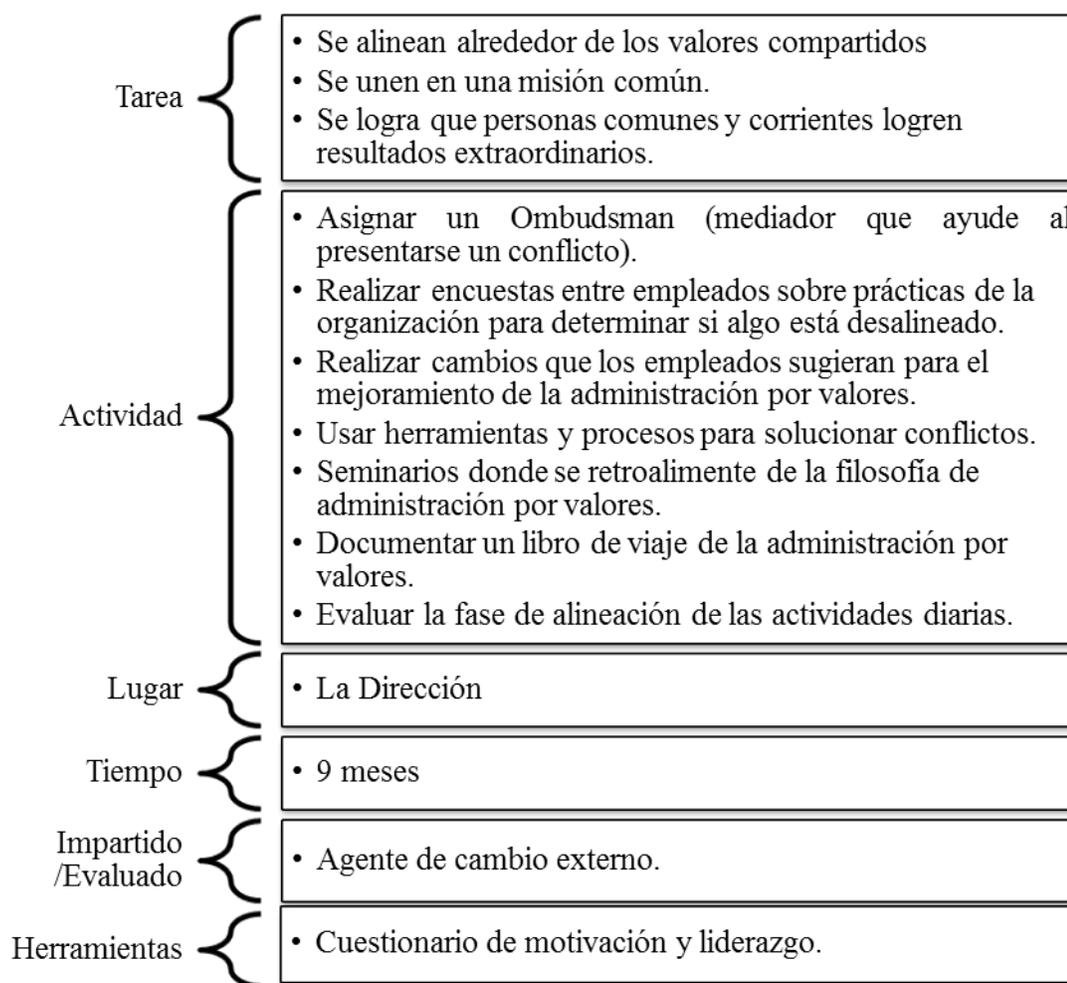
Luego de obtener los datos numéricos se realiza la asignación de letras de acuerdo a los promedios de calificación, tomando como base lo siguiente:

Promedios de Calificación:

3.5 a 4.0	MB	2.8 a 3.4	B
2.0 a 2.7	R	1.0 a 1.9	M
0 a 0.9	MM		

Ilustración No. 56

Fase III: Alinear las actividades diarias con la misión y los valores.



Fuente: Elaboración propia 2013.

La tercera y última fase de la administración por valores, es la más larga y difícil, pero vale la pena llevarla a cabo, porque en ella: se alinean alrededor de los valores compartidos y se unen en

una misión común, personas comunes y corrientes logrando resultados extraordinarios.

Siguiendo con lo recomendado luego de aclarar la misión y los valores, comunicarlos a todos los integrantes de la dirección, así también al personal de las departamentales y grupos significativos, el agente de cambio externo habrá empleado tres meses; continuará entonces poniendo toda la atención en las actividades diarias y la conducta organizacional para asegurarse que sean compatibles con las metas declaradas, es decir, la fase III, para esta última se considera que el agente de cambio externo puede sentar las bases sólidas en nueve meses, teniendo desde la primera fase a la tercera, un año en la implementación del modelo de administración por valores, donde el agente de cambio externo debe estar en relación de dependencia o como consultor para la dirección.

Se considera para esta tercera fase realizar las siguientes actividades:

- Asignar un Ombudsman, es decir, un mediador para que ayude que al presentarse un conflicto o cuando exista un problema potencial de alineación. La función de éste será asegurar que todo se solucione de manera beneficiosa para todos los interesados. La persona asignada debe ser nombrada por votos donde participen todos los niveles de la dirección.
- Realizar encuestas entre empleados sobre prácticas de la organización para determinar si algo está desalineado, emplear evaluaciones administrativas, consistentes en evaluar los valores, los estilos de trabajo y la adaptabilidad de los jefes; aplicar técnicas de retroinformación, las cuales pueden ser anónimas tanto de las personas que dependen directamente de un jefe como de los colegas; hacer entrevistas de satisfacción.
- Realizar algunos cambios que los empleados sugieran para el mejoramiento de la administración por valores y el lugar de trabajo, con lo cual se logrará crear confianza en los mismos.
- Utilizar herramientas y/o procesos de solución para conflictos personales que puedan darse en la dirección, así como aplicarlas para solucionar problemas que se relacionen específicamente con los sistemas y formas de trabajo; por ejemplo, las políticas que se aplican en cada departamento.
- Los seminarios donde se retroalimente la filosofía de la administración por valores son

recomendables, así también formar grupos de alto desempeño, integrados por personal de toda la organización, elegido de manera aleatoria, los cuales busquen soluciones mediante la administración por valores a problemas ordinarios de la dirección.

- Documentar en un libro el viaje de la administración por valores, donde se anoten todos los cambios que se llevan a cabo desde que se inicia con la tercera fase.

La tercera fase de alineación, se debe actuar diariamente de acuerdo a los valores que se proclaman. Se estima que la tercera fase sienta sus bases en nueve meses, luego de transcurrido el primer año en la implementación de la administración por valores, se necesitan dos años más para que la dirección obtenga los resultados esperados, en estos dos años posteriores se considera que la dirección puede trabajar sola, comunicándose eventualmente con el agente de cambio externo.

❖ Evaluación de la fase de alineación de las actividades diarias con la misión y los valores:

Al finalizar la fase de alineación por parte del agente de cambio externo éste debe evaluar el trabajo que están realizando los integrantes de la dirección, si está acorde a los valores que se proclaman, para presentar el informe a la gerencia de la implementación de esta tercer fase.

Utilizar las siguientes técnicas:

- Entrevistas con los integrantes de la dirección: Realizar entrevistas con cada empleado y jefes, para conocer si el ombudsman y los grupos de alto desempeño están ayudando en la solución de conflictos, que tipo de desalineaciones se han presentado en el desarrollo de las actividades, si se están adaptando y aplicando los valores, como se han resuelto conflictos aplicando los valores, como han actuado los grupos de alto desempeño. En cuanto han cambiado la realización de las actividades aplicando los valores. Los cambios positivos que se pueden atribuir a la administración por valores, como han demostrado los valores compartidos, identificar a quienes han afectado las decisiones tomadas, han sido justas las decisiones tomadas en base a los valores, se han sentido orgullosos con la aplicación de los valores.

- Entrevistas con el personal de las departamentales y grupos significativos: Realizar entrevistas al personal de las departamentales y grupos significativos, para conocer como han percibido la aplicación de los valores, la manera en que han apoyado la administración por valores.
- Grupo Focal con el personal de las departamentales y grupos significativos: Realizar el grupo focal donde los empleados y jefes, expongan cómo se han aplicado los valores en el desarrollo de sus actividades diarias. Que el personal de las departamentales expongan las mejoras que han recibido en el servicio diario que les brinda la dirección, con la administración por valores. Los grupos significativos también deben exponer las mejoras que han recibido de la dirección al administrar por valores, como han apoyado el modelo.

❖ Resultados esperados

- Resultados para la dirección: con la aplicación de un modelo de administración por valores, caracterizado por contar con un agente de cambio externo, el cual implemente los modelos de cambio: humanista, como principal, racional y coercitivo como herramientas de apoyo, se esperaría:
  - ✓ Obtener el compromiso, responsabilidad, satisfacción, integración, identificación, comunicación y motivación de sus colaboradores.
  - ✓ Tener un liderazgo efectivo en todas las áreas de la dirección.
  - ✓ Detectar problemas antes de que sean incorregibles.
  - ✓ Reunir información que ayude a desarrollar otras formas de mejorar la eficacia y eficiencia en la dirección.
  - ✓ Mejorar la imagen de la dirección, reputación.
  - ✓ Diferenciación y éxito al clarificar la identidad organizacional
  - ✓ Aumento de las habilidades de las personas.
  - ✓ Aumento del conocimiento y creatividad de las personas.
  - ✓ Cambios de actitudes y comportamientos.
  - ✓ Mejorar la calidad del servicio.

- ✓ Dirección altamente efectiva y plenamente humana.
  - ✓ Facilidad en los cambios y en la innovación.
  - ✓ Aumento de la eficiencia.
  - ✓ Aumento de la productividad.
  - ✓ Reducción de problemas laborales.
- Resultados para los colaboradores: éstos también esperan resultados de la implementación del modelo de administración por valores, con las características antes mencionadas, entre los cuales están los siguientes:
- ✓ Reconocimiento y apoyo de la dirección conforme avanza el modelo.
  - ✓ Expresión de opiniones y sugerencias, durante los seminarios y entrevistas.
  - ✓ Participar en diferentes actividades que realiza la empresa.

Ilustración No. 57

❖ Mecanismos de Evaluación y Seguimiento

Evaluación	Herramientas	Objetivo del Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada seminario deberá evaluarse, antes y después de llevarse a cabo, entregando informe de las evaluaciones a la dirección.</li> <li>▪ Se deberá entregar un informe quincenal o mensual del avance de la implementación de la administración por valores, así como de los logros que hasta ese momento se hayan alcanzado. Esto debe realizarse en cada fase.</li> <li>▪ Desarrollar entrevistas con el personal para determinar los beneficios recibidos por parte de la dirección, antes y después de implantar el modelo.</li> <li>▪ Habilitar un libro de quejas y sugerencias el cual funcione durante todo el proceso de implementación del modelo; lo que servirá para mejorar el modelo y del cual se deberá entregar un informe mensual.</li> <li>▪ Realizar sesiones quincenales y/o mensuales con cada departamento, para evaluar el progreso, deficiencias y beneficios que se hayan presentado.</li> <li>▪ La dirección debe llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional para determinar los cambios en los aspectos que se buscan en el trabajo (motivación) y comportamiento de la jefatura (liderazgo) y comparar con el diagnóstico que se realizó para elaborar esta propuesta.</li> </ul>	<p>Cuestionario de motivación y liderazgo, integrado por dos módulos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modulo I: Conocer cuáles son las necesidades que los colaboradores buscan satisfacer.</li>   <li>▪ Módulo II: Identificar cual es el estilo de liderazgo que impera en la dirección.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2013

Utilizar las siguientes herramientas:

❖ Cuestionario de motivación y liderazgo

Objetivo: con este cuestionario integrado por dos módulos, se busca en el primer módulo conocer cuáles son las necesidades que los colaboradores buscan satisfacer y en el segundo módulo identificar cual es el estilo de liderazgo que impera en la dirección.

Instrucciones: lea con cuidado cada una de las preguntas que se le formulan y conteste, marcando con una equis (x) la respuesta que mejor refleje su pensamiento, según las siguientes opciones y de acuerdo a la escala de respuesta que se le presenta a continuación:

MI	Muy importante	IM	Importante
PI	Poco importante	SI	Sin importancia

No.	Pregunta	MI	IM	PI	SI
01	La oportunidad constante de aprender cosas nuevas.				
02	La cantidad de dinero que gano.				
03	La estabilidad que tengo en mi trabajo.				
04	Las oportunidades de ascensos por capacidad.				
05	Las prestaciones laborales, que las considero un sobre sueldo.				
06	La amistad de las personas con las que trabajo				
07	El respeto que obtengo de las personas con las que laboro.				
08	La oportunidad que tengo de contribuir en la toma de decisiones en la dirección.				
09	La forma como soy tratado por las personas con las que laboro.				
10	Tener la oportunidad de hacer lo que me gusta.				
11	La tranquilidad de saber que tengo un trabajo seguro.				
12	La oportunidad de poner en práctica mis conocimientos.				
13	La oportunidad de conocer personas nuevas, que en el futuro puede ayudarme a conseguir otro trabajo.				
14	La oportunidad de hacer horas extras para mejorar mis ingresos.				
15	Participar en eventos sociales y recreativos.				
16	La forma anual de recibir mis prestaciones laborales.				
17	Que en la dirección no solamente le da importancia a mi rendimiento, sino también me estima como persona.				
18	La certeza que tengo de mantener mí puesto de trabajo.				

No.	Pregunta	MI	IM	PI	SI
19	La oportunidad de mantener comunicación con las máximas autoridades de la dirección (institución).				
20	El aprecio que recibo de mis jefes y compañeros por el trabajo que realizo.				

Fuente: Elaboración propia 2013.

### Ilustración No. 58

Modulo I: Aspectos que busco en mi trabajo.

Objetivo Módulo I	Conocer sus pensamientos y sentimientos acerca de qué es lo más importante en su trabajo. Con su Guía para procesar y analizar información.
Herramienta	Boleta de Encuesta “Importancia de los valores de la Dirección, según los jefes a los empleados”. Objetivo encuesta: determinar el grado en que los empleados están aplicando los valores de la dirección desde el punto de vista de los jefes. Modulo I: Información sobre comportamiento en la dirección.

Fuente: Elaboración propia 2013.

Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por el número de columna (punteo) donde se encuentran: MI (4), IM (3), PI (2), SI (1).
2. Por cada boleta, sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

Necesidades Básicas:	Pregunta:	07	12	15	16
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Necesidades de Seguridad:	Pregunta:	11	13	18	20
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Necesidades de Afecto:	Pregunta:	02	05	09	17
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Necesidades de Estima:	Pregunta:	01	03	08	19
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Necesidades de Autorrealización:	Pregunta:	04	06	10	14
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___

3. Obtener el punteo promedio:

	Punteo todas las boletas	÷	Total No. Boletas	=	Punteo Promedio
Necesidades Básicas	_____	÷	_____	=	_____
Necesidades Seguridad	_____	÷	_____	=	_____
Necesidades de Afecto	_____	÷	_____	=	_____
Necesidades de Estima	_____	÷	_____	=	_____
Necesidades de Autorrealización	_____	÷	_____	=	_____

4. Transformar en porcentajes los punteos promedios, aplicando la siguiente fórmula: % = (punteo promedio) ÷ 16 x 100 =

5. Con los porcentajes obtenidos elaborar una gráfica de barras: Analizar la información aplicando la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, donde los porcentajes de más altos identificarán la más alta insatisfacción de necesidades y los porcentajes menores serán las necesidades que ya se encuentran satisfechas en cierto grado. Se debe realizar una comparación con los resultados del diagnóstico del clima organizacional para conocer como han variado las necesidades a satisfacer de los colaboradores.

Ilustración No. 59

Módulo II: Comportamiento de la jefatura.

Objetivo Módulo II	Conocer cuál es la percepción sobre la manera cómo se comporta su jefe inmediato. Con su Guía para procesar y analizar información.
Herramienta	Boleta de Encuesta Objetivo encuesta: determinar el grado en que los jefes están aplicando los valores de la dirección desde el punto de vista de los empleados. Módulo II: Información sobre el comportamiento en la dirección.

Fuente: Elaboración propia 2013.

Coloque una equis (x), según la escala de respuesta siguiente:

MA	Muy de acuerdo	DA	De acuerdo
ED	En desacuerdo	MD	Muy en desacuerdo

No.	Pregunta	MA	DA	ED	MD
01	Se mantiene supervisando que el empleado cumpla con sus metas asignadas.				
02	Le interesa que el empleado se sienta bien, tranquilo y satisfecho.				
03	Trata de que todos trabajen como equipo en función de las metas asignadas.				
04	Se preocupa por capacitar al empleado para que mejore su rendimiento.				
05	Se involucra con sus empleados como si fueran sus amigos y estos le faltan el respeto.				
06	Se relaciona con el trabajador solo para llamarle la atención.				
07	Cuando un colaborador afronta problemas de trabajo el jefe se involucra de inmediato y pone su mayor esfuerzo para resolverlo.				
08	Amenaza al empleado con sanciones o despido, si no alcanza las metas o baja su rendimiento.				
09	Se le convence fácilmente para que un empleado se ausente del trabajo por asuntos personales.				
10	Si un empleado falta por asuntos personales, se le convence para que sobrecargue el trabajo en otro empleado.				
11	Cuando existen cambios en la empresa relacionados con el cumplimiento de metas, trata de que sus trabajadores estén informados.				
12	Es bondadoso, confiado, que fácilmente se le engaña para satisfacer intereses personales.				

Fuente: Elaboración propia 2013.

Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por los siguientes punteos:

Columna MA = 4	Columna DA = 3	Columna ED = 2	Columna MD= 1
----------------	----------------	----------------	---------------

Por cada boleta, sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

$$01+05+06+09=_____ \quad A \text{ (Autoritario)}$$

$$02+03+07+11=_____ \quad N \text{ (Negociador)}$$

$$04+08+10+12=_____ \quad B \text{ (Benevolente)}$$

2. Obtener los totales de A, N, B (todas las boletas)
3. Dividir cada total entre el No. de boletas usadas (obtener el x de A, N, B)
4. Para cada x obtenido, convertirlo en % utilizando la fórmula siguiente:  $(X / 16) \times 100$
5. Plotear los porcentajes obtenidos y elaborar la gráfica respectiva. Analizar aplicando la teoría de la Grid Gerencial, donde el punteo mayor identificará el estilo de liderazgo imperante en la empresa. Se debe realizar una comparación con los resultados del diagnóstico, para conocer las variaciones sufridas.
6. Llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional para determinar la aplicación de los valores de la dirección, por parte de los subdirectores de la institución y los empleados, para comparar con el diagnóstico que se realizó para elaborar esta propuesta. Utilizar las siguientes herramientas:

#### Boleta de encuesta

Importancia de los valores de la dirección, según los jefes a los empleados.

Objetivo: determinar el grado en que los empleados están aplicando los valores de la dirección desde el punto de vista de los jefes.

Modulo I: Información sobre comportamiento en la dirección.

Instrucciones: A continuación usted encontrará situaciones cotidianas que puede afrontar durante su trabajo en relaciones con sus empleados, por favor identifique a los empleados directamente

bajo su cargo, con número 1, 2, 3, y escriba una equis (X) en el lugar que a cada uno le corresponde, de acuerdo a cada pregunta.

Recuerde: debe calificar a todos los colaboradores.

- 1) Usted puede dejar sobre su escritorio documentos de suma importancia para la toma de decisiones de la dirección, sin dejar la oficina con llave; contando que esta persona tiene acceso a la misma.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 2) Usted les puede dejar a sus colaboradores las llaves de la oficina cuando usted se encuentra de viaje.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 3) Si usted está hablando por teléfono un asunto importante, cuando esta persona entra a su oficina; usted la pasa adelante y puede continuar ultimando detalles aunque este colaborador lo escuche.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 4) Cuando la dirección afronta un problema de mucha importancia, usted puede contarle a esta persona sobre la situación, sin temor a que lo divulgue.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 5) Al momento de efectuar una transacción que involucra un monto alto, usted le puede asignar esta tarea con toda confianza a sus colaboradores:

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 6) Sus colaboradores aprecian y cuidan los recursos de la dirección, es decir que no los desperdician.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 7) Califique a sus colaboradores en la posibilidad que ellos aprovechan los recursos de la dirección para realizar actividades personales.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 8) Los empleados tomarían dinero de la dirección, para beneficios personales, si se percataran que este dinero no está contabilizado.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 9) Si se les solicitara a los empleados que vistieran ropas con logotipos que identifiquen a la dirección, gustosamente las usarían.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 10) Si sus empleados tuvieran la oportunidad de cambiar de trabajo, es decir laborar para otra dirección, ellos aceptarían la oferta?

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 11) Sus colaboradores solicitan permiso para ausentarse de la dirección, justificando su ausencia, es decir argumentando con fiabilidad la misma.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 12) Cuando se requiere que los empleados realicen un trabajo muy importante para la dirección, pero hay que hacerlo fuera del horario de trabajo y sin goce de salario, los empleados acceden inmediatamente.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 13) Cuando a los empleados se les indica un error que ellos han cometido en su labor, se molestan y utilizan malas expresiones como muestra de su enojo.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 14) En una reunión cuando un empleado expresa sus ideas para el mejoramiento de cierta actividad o sugiere cambios, los otros colaboradores escuchan atentamente las ideas.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 15) Los colaboradores, de acuerdo al puesto que desempeñan, toman buenas decisiones para el mejoramiento de la empresa.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

16) Al solicitarle una tarea, el empleado la recibe con cortesía, pone todo su empeño en realizarla bien y justo a tiempo.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

17) Los colaboradores hacen suyas las tareas de sus puestos, mostrando efectividad en la realización de las mismas.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

18) Cuando algún miembro de la dirección tiene un problema personal, los colaboradores están dispuestos a ayudar.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

19) En las reuniones, los empleados son participativos, aportan sus puntos de vista y también objeciones, buscando beneficios mutuos.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 20) Cuando los empleados realizan tareas con compañeros de otro departamento, las hacen con el mismo entusiasmo, eficiencia y eficacia, que si las efectuaran con un compañero de su mismo departamento.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia 2013.

Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por el número de columna (punteo) donde se encuentran: Siempre (4), Algunas veces (3), Pocas Veces (2), Nunca (1).
2. Por cada colaborador evaluado sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

Confianza:	Pregunta:	01	02	03	04
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Honradez:	Pregunta:	05	06	07	07
	Punteo.	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Integración:	Pregunta:	09	10	11	12
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Respeto:	Pregunta:	13	14	15	16
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___
Trabajo en Equipo:	Pregunta:	17	18	19	20
	Punteo.	___	+ ___	+ ___	+ ___ = ___

1. Transformar en porcentajes los punteos aplicando la siguiente fórmula:  $\text{punteo} \div 16 \times 100 = \text{punteo promedio por colaborador}$ .
2. Sumar los cinco punteos promedio de cada valor por colaborador y dividirlo entre el número de colaboradores calificados en la encuesta = punteo promedio por encuesta.

3. Sumar los punteos promedio (de cada valor) por encuesta y dividirlo entre el número de encuestas (jefes a empleados) = punteo promedio de importancia de los valores de la dirección según los jefes a los empleados.
4. Analizar los resultados tomando en cuenta que los porcentajes más altos identifican los valores de mayor importancia, es decir, los que se buscan aplicar a las actividades diarias, los porcentajes menores significan que los valores ya se están aplicando en cierto grado. Hacer una comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

### Boleta de encuesta

Importancia de los valores de la dirección, según los empleados a los jefes.

Objetivo: determinar el grado en que los jefes están aplicando los valores de la dirección desde el punto de vista de los empleados.

Módulo II: Información sobre los comportamiento en la dirección.

Instrucciones: A continuación Usted encontrará situaciones cotidianas que puede afrontar durante su trabajo en las relaciones laborales con su jefe; por favor identifique a su jefe con el número 1 y escriba una equis (X) como su respuesta, de acuerdo a las cuatro opciones que se le presentan, teniendo presente que solamente puede elegir una opción.

- 1) Su jefe deja sobre su escritorio documentos de suma importancia para la toma de decisiones en la dirección, sin dejar la oficina con llave; contando que usted tiene acceso a la misma.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 2) Su jefe le deja las llaves de su oficina cuando él se va de viaje.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 3) Cuando su jefe está hablando por teléfono un asunto importante, y usted entra a la oficina, su jefe continúa ultimando detalles aunque usted lo escuche.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 4) Cuando la dirección afronta un problema de mucha importancia, su jefe le cuenta acerca de esta situación.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 5) Su jefe le ha asignado la tarea de efectuar una transacción que involucra un monto alto dinero.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 6) Su jefe aprecia y cuida los recursos de la dirección, es decir que nos los desperdicia.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 7) Su jefe aprovecha los recursos de la dirección para realizar actividades personales.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 8) Su jefe viste ropas con logotipos que identifican a la dirección.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 9) Si su jefe tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, es decir laborar para otra dirección, él aceptaría la oferta?

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 10) Su jefe se ausenta de la dirección justificando la misma, es decir presentando argumentos fiables.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 11) Cuando se debe realizar un trabajo muy importante para la dirección, pero hay que hacerlo fuera del horario de trabajo, su jefe lo lleva a cabo.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 12) Cuando su jefe encuentra que usted cometió un error en la realización de sus labores, se molesta y utiliza malas expresiones como muestra de su enojo.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 13) En una reunión, cuando usted expresa sus ideas para el mejoramiento de cierta actividad o sugiere cambios, su jefe lo escucha atentamente sus ideas.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 14) Su jefe, de acuerdo a su experiencia y puesto que desempeña, toma buenas decisiones para el mejoramiento de la dirección.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 15) Cuando su jefe le solicita que realice una tarea, lo hace con cortesía.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 16) Su jefe muestra efectividad en la realización de sus tareas.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 17) Cuando algún miembro de la dirección tiene un problema personal, su jefe está dispuesto a ayudar.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 18) En las reuniones, su jefe promueve la participación de todos, buscando obtener beneficios mutuos.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- 19) Cuando su jefe realiza tareas con los jefes de otro departamento, lo hace con entusiasmo, eficiencia y eficacia, como lo efectúa cuando se relaciona con usted.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

Fuente: Elaboración propia 2013.

- Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por el número de columna (punteo) donde se encuentran: Siempre (4), Algunas veces (3), Pocas Veces (2), Nunca (1).
2. Por cada boleta (donde los empleados de un departamento califican a un jefe) sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

Confianza: Pregunta: 01 02 03 04  
 Punteo: \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Honradez: Pregunta: 05 06 07 08  
 Punteo. \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Integración: Pregunta: 09 10 11 12  
 Punteo: \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Respeto: Pregunta: 13 14 15 16  
 Punteo: \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Trabajo en Equipo: Pregunta: 17 18 19 14  
 Punteo. \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

3. Transformar en promedio los punteos aplicando la siguiente fórmula: sumar los punteos de cada valor evaluado del jefe ÷ número de boletas aplicadas a este jefe.
4. Transformar en porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula: promedio ÷ 16 x 100 = punteo promedio de cada valor por jefe.
5. Sumar los cinco punteos promedio de cada valor por jefe y dividirlo entre el número de jefes calificados en la encuesta = punteo promedio de importancia de los valores de la dirección según los empleados a los jefes.
6. Analizar los resultados tomando en cuenta que los porcentajes más altos identifican los valores de mayor importancia, es decir, los que se buscan aplicar a las actividades diarias, los porcentajes menores significan que los valores ya se están aplicando en cierto grado.

#### Ilustración No. 60

- Seguimiento:

- La dirección debe apoyar de forma continua el desarrollo el modelo de administración por valores.
- Motivar constantemente a los empleados y jefes de departamento para que pongan en práctica sus habilidades, de manera que los valores se apliquen.

Fuente: Elaboración propia 2013.

- Recursos necesarios

Estos recursos se refieren a la inversión que debe hacer la dirección, objeto de estudio, para implementar el modelo de administración por valores. A continuación se presentan dos escenarios, de los cuales la organización puede elegir el que más se ajuste a sus necesidades:

- ✓ Contratación de un agente de cambio externo con relación de dependencia de la dirección.
  - Su perfil debe estar compuesto por la experiencia en el campo de la implementación de administración por valores.
  - Especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las

organizaciones.

- Comportamiento de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo.
- Maestría en recursos humanos, con experiencia de 3 a 5 años.
- Deberá encargarse de desarrollar las fases del modelo de administración por valores, aplicando lo siguiente, o viene proponiendo opciones mejoradas.

#### Fase I

Impartir los seminarios propuestos de sensibilización y conocimiento a los empleados y jefes, realizar las actividades para definir los valores y la nueva misión de la empresa con los colaboradores y los jefes.

#### Fase II

Realizar la presentación del modelo de administración por valores a implementarse, elaborar y entregar el material relacionado con la presentación, impartir el seminario propuesto y entregar el material relacionado con la presentación, impartir el seminario propuesto para esta fase, coordinar las actividades complementarias en esta fase y realizarlas con el apoyo de la dirección.

#### Fase III

Coordinar y velar por la realización de las actividades propuestas en esta fase además, para lograr la alineación con la misión y los valores.

- ✓ Contratado para que labore en la empresa por un período de un año, donde en los tres primeros meses pondría en marcha la Fase I y II del modelo y los nueve meses siguientes se enfocaría a trabajar en la Fase III.
- ✓ Además deberá evaluar los mecanismos de seguimiento y evaluación terminada la fase III.
- ✓ La inversión promedio de acuerdo al sondeo de mercado realizado oscilaría entre Q12, 000.00 (Doce mil quetzales exactos 00/100) y Q14, 000.00 (Catorce mil quetzales exactos 00/100) pagaderos mensualmente.

Contratación de un agente de cambio externo como consultor para la empresa:

- ✓ Su perfil debe estar compuesto por la experiencia en el campo de la implementación de administración por valores.
- ✓ Especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las organizaciones.
- ✓ Comportamiento de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo.
- ✓ Maestría en recursos humanos, con experiencia de 5 a 8 años.
- ✓ Deberá encargarse de desarrollar las fases del modelo de administración por valores, aplicando lo siguiente, o bien proponiendo opciones mejoradas.

Fase I:

Impartir los seminarios propuestos de sensibilización y conocimiento a los empleados y jefes, realizar las actividades para definir los valores y la nueva misión de la empresa con los colaboradores y los jefes.

Fase II:

Realizar la presentación del modelo de administración por valores a implementarse, elaborar y entregar el material relacionado con la presentación, impartir el seminario propuesto para esta fase, coordinar las actividades complementarias en esta fase y realizarlas con el apoyo de la dirección.

Fase III

Coordinar y velar por la realización de las actividades propuestas en esta fase, para lograr la alineación con la misión y los valores.

- ✓ Contratado como consultor de la empresa por un período de un año, donde en los tres primeros meses pondría en marcha la fase I y II del modelo y, los nueve meses siguientes, se enfocaría a trabajar en la Fase III.
- ✓ Además deberá evaluar los mecanismos de seguimiento y evaluación terminada la fase III.

- ✓ La inversión promedio de acuerdo al sondeo de mercado realizado oscilaría entre Q16, 000.00 (Dieciséis Mil Quetzales Exactos 00/100) y Q20, 000.00 (Veinte Mil Quetzales Exactos 00/100) más el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagaderos mensualmente.

Las alternativas planteadas anteriormente, corresponden solamente a un año de inversión, en el cual el agente de cambio externo debe poner en marcha los procesos necesarios para que en la dirección se administre por valores; luego de transcurrido ese período, es decir, los dos años siguientes necesarios para que la administración por valores comience a dar resultados en la organización, el agente de cambio externo puede estar en contacto con la dirección, pero de una manera indirecta, porque ésta ya tiene la capacidad y los conocimientos para estar en alineación con los valores compartidos.

Entre las recompensas de la inversión, están el cambio de la atmósfera en la organización, convirtiéndose en un lugar mejor para trabajar, donde todos los colaboradores están alineados a los valores, teniendo impacto en sus vidas personales y de trabajo.

- Capacitación para todo el personal de la empresa como reforzamiento del modelo:
  - Alternativa I:
    - ✓ Para alinear las actividades diarias con la misión y los valores, es decir, llevar a cabo la fase III, se hace necesario y recomendable capacitar a todo el personal en relación a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones humanas, autoestima y desempeño y, retroalimentación de la filosofía de la administración por valores. Para realizar estos cursos talleres, se estarían empleando un aproximado de 16 horas.
    - ✓ La inversión incluiría el diseño de la capacitación, las horas de capacitación, la organización y coordinación de las actividades que conllevan los cursos-talleres, manual para nivel dirección y para mandos medios, diplomas de participación para los niveles dirección y mandos medios, tarjetones para todos los participantes, asistente durante todos los cursos talleres especializada en logística de capacitación.
    - ✓ Las actividades se realizarían en las instalaciones que la dirección o lugar que se designe;

proporcionando una cañonera, sonido, micrófono y pantalla para proyectar.

- ✓ Los gastos por concepto de alquiler de salones y de equipo, así como almuerzo y refrigerios que se ofrezca a los participantes, son por cuenta de la dirección.
- ✓ Los cursos talleres serían impartidos a un máximo de 40 personas.
- ✓ La inversión para 25 personas, recibiendo los cinco cursos talleres mencionados en el primer párrafo de esta opción, sería de Q19, 000.00 (Diecinueve Mil Quetzales Exactos 00/100). (Estos datos son de acuerdo al sondeo realizado en el mercado.

➤ Alternativa II:

- ✓ Para alinear las actividades diarias con la misión y los valores, es decir, llevar a cabo la Fase III, se hace necesario y recomendable capacitar a todo el personal en relación a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones humanas, autoestima y desempeño y, retroalimentación de la filosofía de la Administración por Valores.
- ✓ Para realizar estos seminarios-talleres, se estarían empleando un aproximado de 25 horas.
- ✓ La inversión incluiría el diseño de la capacitación, las horas de capacitación, la organización y coordinación de las actividades que conllevan los seminarios talleres, diplomas de participación y refacciones.
- ✓ Las actividades se realizarían en las instalaciones de la empresa encargada de impartir los seminarios talleres.
- ✓ Los seminarios talleres serían para impartidos a un máximo de 40 personas.
- ✓ La inversión para 25 personas, recibiendo los cinco seminarios talleres mencionados en el primer párrafo de esta opción, y de acuerdo al sondeo realizado en el mercado, sería de Q21,280.00, con el Impuesto al Valor Agregado (IVA). (Veintiún Mil Doscientos Ochenta Quetzales Exactos 00/100).

Ilustración No. 61

Figura: Inversión de las Fases del Modelo

FASE	DIRIGIDO A	DURACIÓN	LUGAR	IMPARTIDO Y/O EVALUADO POR	MONTO	
					ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2
Fase I	Todo el Personal	45 días	Dirección	Agente de Cambio Externo	Q.168,000.00	Q.240,000.00
Fase II	Todo el Personal	45 días	Dirección	Agente de Cambio Externo		
Fase III	Todo el Personal	9 meses	Dirección	Agente de Cambio		
Reforzamiento	Personal A Seleccionar	7 días (25 horas.)	Dirección	Agente de Cambio	Q. 19,000.00	Q. 21,280.00
Seguimiento y Evaluación	Todo el Personal	1 año	Dirección	Agente de Cambio	Q. 16,000.00	Q. 21,000.00
<b>Total</b>					<b>Q.203,000.00</b>	<b>Q.282,280.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## Ilustración No. 62

Figura: Inversión Anual por alternativa y Reforzamiento

Alternativas	Inversión
<b>Alternativa I</b> Contratación de un agente de cambio externo con relación de dependencia de la institución	Q.168,000.00
<b>Alternativa I Reforzamiento</b> Capacitación para todo el personal de la institución como reforzamiento del modelo.	Q.19,000.00
<b>Seguimiento y Evaluación</b>	Q.16,000.00
<b>Total Alternativa I</b>	<b>Q.203,000.00</b>
<b>Alternativa II</b> Contratación de un agente de cambio externo, como consultor para la institución.	Q.240,000.00
<b>Alternativa II Reforzamiento</b> Capacitación para todo el personal de la institución como reforzamiento.	Q. 21,280.00
<b>Seguimiento y Evaluación</b>	Q.21,000.00
<b>Total Alternativa II</b>	<b>Q.282,280.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2013

La administración por valores empieza a dar resultados luego de transcurridos tres años contados a partir de su implementación, por lo que a esta fecha la dirección puede hacer las revisiones y análisis del porcentaje en que han aumentado de eficiencia en el trabajo, de satisfacción de los empleados, aumento del rendimiento, las reducciones en los gastos administrativos por el uso racionalizado de los recursos de la empresa.

- Evaluación de las ofertas de capacitación

La dirección puede evaluar las opciones de capacitación de acuerdo a lo siguiente: Debido a que se propone capacitación para el personal de la dirección como reforzamiento del modelo de administración por valores, a continuación se detalla una forma de evaluar el impacto y efecto que puede tener la capacitación en las habilidades y desempeño de las actividades de los integrantes de la dirección.

La evaluación de capacitación debe efectuarse después de 3 meses de ejecutada la acción de capacitación, tiempo suficiente para valorar si la acción de capacitación tuvo influencia en las actividades y funciones específicas de cada colaborador que se capacitó y que participó de las mismas.

- Boleta de encuesta

Impacto de la capacitación en las actividades diarias de los colaboradores, desde el punto de vista de los jefes.

Objetivo: conocer el impacto que tiene la capacitación en la realización de las actividades de los integrantes de la dirección.

Instrucciones: a continuación encontrará nueve preguntas, por favor respóndalas colocando una equis “x” en las opciones de “si” o “no” y escriba un dato en específico donde se le solicite.

1. ¿Tiene conocimiento de los temas y/o contenidos de la actividad en que participó su colaborador?

SI\_\_\_NO\_\_\_

2. ¿La actividad en la que participó el servidor es coherente con las responsabilidades y competencias requeridas para el empleo?

SI\_\_\_NO\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

3. ¿El servidor utiliza o ha utilizado los conocimientos adquiridos en la actividad formativa?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si la respuesta es NO señale una de las siguientes razones:

Falta de recursos para desarrollar correctamente la actividad\_\_\_\_\_

No aplica al empleo\_\_\_\_\_

Falta de tiempo\_\_\_\_\_

Conocimientos insuficientes\_\_\_\_\_

Otra\_\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

4. ¿Ha observado alguna mejora en el desempeño del servidor con respecto a la actividad formativa realizada?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

¿En qué específicamente?

---

---

5. ¿Tiene evidencia de la aplicación del conocimiento adquirido?

SI\_\_\_\_ (Por favor descríbala NO\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

---

6. Posteriormente a la actividad en que participó su colaborador, ¿considera que ha tenido una mejora (actitudes, acciones y verbalizaciones) con base en el contenido recibido?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Considera que este cambio ha mejorado de alguna manera el desempeño de su colaborador?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

8. ¿El cambio de comportamiento que ha tenido su colaborador ha incidido en el ambiente de trabajo (relación con el jefe, compañeros y público)?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿De qué manera?\_\_\_\_\_

---

9. ¿Qué necesidades de capacitación tiene el servidor?

---

---

---

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

- Guías para procesar y analizar la información:
  1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por números, Si = 4, No = 2 Se obtendrá el punteo por boleta. Si en la boleta todas las respuestas son positivas debe tener un punteo de 32.
  2. Obtener el punteo promedio:  $\text{Punteo de la boleta} \div \text{Total No. de preguntas} = \text{punteo promedio}$ .
  3. Transformar en porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula:
 
$$\text{Promedio} \div 32 \times 100 = \text{punteo en porcentaje}$$
  4. Analizar los datos obtenidos tomando en cuenta el punteo promedio de los evaluados, el cual reflejará el impacto que ha tenido la capacitación en las actividades diarias, considerando que si se obtiene un porcentaje de 0-6 la capacitación no está dando los resultados esperados, si se obtienen de 7-12.50 se pueden reflejar los cambios positivos por la capacitación recibida.
  5. Datos obtenidos en el área de complemento de las respuestas (porqué, cuál, en qué específicamente, de qué manera, qué necesidades, observaciones). En la boleta de encuesta se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

#### Boleta de Encuesta

Impacto de la capacitación en las actividades diarias de los jefes, desde el punto de vista de los colaboradores

Objetivo: conocer el impacto que tiene la capacitación en la realización de las actividades de los integrantes de la empresa.

Instrucciones: a continuación encontrará nueve preguntas, por favor respóndalas colocando una equis “x” en las opciones de “si” o “no” y escriba un dato en específico donde se le solicite.

1. ¿Tiene conocimiento de los temas y/o contenidos de la actividad en que participó su jefe?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

2. ¿El jefe utiliza o ha utilizado los conocimientos adquiridos en la actividad formativa?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si la respuesta es NO señale una de las siguientes razones:

Falta de recursos para desarrollar correctamente la actividad\_\_\_\_\_

No aplica al empleo\_\_\_\_\_

Falta de tiempo\_\_\_\_\_

Conocimientos insuficientes \_\_\_\_\_

Otra\_\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Ha observado alguna mejora en el desempeño del jefe con respecto a la actividad formativa realizada?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

¿En qué específicamente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene evidencia de la aplicación del conocimiento adquirido?

SI\_\_\_ (Por favor descríbala) NO\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Posteriormente a la actividad en que participó su jefe, ¿considera que ha tenido una mejora (actitudes, acciones y verbalizaciones) con base en el contenido recibido?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que este cambio ha mejorado de alguna manera el desempeño de su jefe?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿El cambio que ha tenido su jefe ha incidido en el ambiente de trabajo (relación con los compañeros y público)?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿De qué manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Qué necesidades de capacitación tiene el servidor?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

Observaciones.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por números, Si = 4, No = 2 Se obtendrá el punteo por boleta. Si en la boleta todas las respuestas son positivas debe tener un punteo de 32.
2. Obtener el punteo promedio:
3.  $\text{Punteo de la boleta} \div \text{Total No. de preguntas} = \text{punteo promedio}$
4. Transformar porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula:  
$$\text{Promedio} \div 32 \times 100 = \text{punteo en porcentaje.}$$
5. Analizar los datos obtenidos tomando en cuenta el punteo promedio de los evaluados, el cual reflejará el impacto que ha tenido la capacitación en las actividades diarias, considerando que si se obtiene un porcentaje de 0-6 la capacitación no está dando los resultados esperados, si se obtienen de 7-12.50 se pueden reflejar los cambios positivos por la capacitación recibida.
6. Datos obtenidos en el área de complemento de las respuestas (porqué, cuál, en qué específicamente, de qué manera, qué necesidades, observaciones). En la boleta de

encuesta se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

## Referencias bibliográficas

- Alcalá E., (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. Tesis: México
- Alvarado R., (2012). *Variables que Intervienen en los Factores del Clima Organizacional en la Constructora Cienfuegos, S.A., ubicada en la Cabecera Departamental de Chiquimula*. Tesis: Guatemala
- Blanchard K. y O'connor M. (2002). *Administración por Valores*. México. Grupo Editorial Norma
- Cardona G. (2012). *Programa de Motivación Laboral, para la Empresa Ferretornillo, con el fin de Mejorar el Desempeño de sus Colaboradores*. Tesis: Guatemala
- Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (2012) Iluminación España. [http](http://www.cncct.es/). Recuperado el: 06 de agosto del 2012
- Chiavenato I., (2011). *Administración de Recursos Humanos*, (9a. Edición). Colombia: Mc Graw Hill
- Duarte D., (2005). *Toma de Decisiones*. México: Panorama
- Dubrin, A., (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2da. Edición). México, Editorial Thomson Learning Inc.
- El Instituto Sindical de Trabajo y Ambiente y Salud (2012) *Istas*: [http](http://www.istas.org/) Recuperado el: 06 de agosto del 2012.
- Hair, J. et al (2010), *Investigación de Mercados*. (4ta. Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández R. et al, (2010). *Metodología de la Investigación*, (5ta. Edición). México: Editorial Mc Graw Hill
- Huerta J. y Rodríguez F., (2008). *Comunicación*, (2da. Edición). México: Mc Graw Hill

Keith, D., (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.

Litwin y Stinger Modelo sobre Clima Organizacional:[http://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo\\_organizational-climaorganizational/modelo-de-litwin-y-stinger\\_sobre-clima\\_organizational](http://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo_organizational-climaorganizational/modelo-de-litwin-y-stinger_sobre-clima_organizational). Recuperado el: 06 de agosto del 2012.

Lussier R. y Archuac C. (2005). *Liderazgo*, (2da. Edición). México: Editorial Thomson

Martini D., (2009). *El liderazgo como función dentro de la Organización*. México: Prentice Hall

Milán M. (2008). *Tipos de Comunicación*. Colombia: Edición Norma

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Ríos M., (2012) *Propuesta para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en una Empresa Farmacéutica*. Tesis: Guatemala

Swanson, E. *Carta: El Modelo de Liderazgo sobre el Rol de Agente de Cambio*. <http://equipovida.wordpress.com/2006/04/21/los-roles-de-un-lider-agente-de-cambio/>, Recuperado el: 07 de agosto del 2013

Universidad Panamericana (2012), *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala: Facultad de la Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2010), *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala: Facultad de la Ciencias Económicas.

# ANEXOS

Anexo 1. Instrumento No.1

Cuestionario No. \_\_\_\_\_



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-  
Investigación: Factores que inciden en el Clima Organizacional y comportamiento individual de los colaboradores  
Investigador: Sandra Ibelia Toledo Iscopal

**Guía de Entrevista Clima Organizacional  
Dirigido a Directores/Subdirectores**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar, sobre el clima organizacional que posee la institución.

**Instrucciones:** Favor contestar las siguientes interrogantes, se solicita que conteste con la mayor sinceridad posible, todas sus afirmaciones son confidenciales.

Puesto que ocupa el entrevistado: \_\_\_\_\_

1) ¿En la institución se motiva al empleado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿De qué manera se motiva a los empleados en la Dirección General?

Reconocimiento laborales (Verbales, escritas, diplomas, agradecimiento en público).

Reconocimiento monetario (bonificaciones, sueldos).

Reconocimiento no monetario (Viajes, cenas, días libres).

3) ¿Qué tipo de comunicación considera usted, que predomina en la Dirección General?

Formal \_\_\_\_\_ Informal \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

4) ¿Cómo cree que es la comunicación dentro de la organización laboral?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 5) ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se maneja en la dirección general?  
Autocrático \_\_\_\_\_ Democrático \_\_\_\_\_ Liberal \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
- 6) ¿Considera usted que la carga de trabajo está distribuida equitativamente en equipo de colaboradores?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 7) ¿Cómo considera la infraestructura física en la Dirección General?  
Excelente \_\_\_\_\_ Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_  
¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 8) ¿Cree usted que la Dirección General cuenta con tecnología adecuada para el buen desarrollo del personal?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 9) ¿Considera usted que la Dirección General, cuenta con Mobiliario y Equipo para el buen funcionamiento de los colaboradores?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 10) ¿Cree usted que las relaciones interpersonales laborales con jefes y subalternos son eficaces?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 11) ¿Considera que el personal es efectivo en el desarrollo de sus funciones?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
- 12) ¿El ambiente que existe en la institución es ideal para que los empleados desarrollen sus labores?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
- 13) ¿Cree usted tener confianza con las personas que tiene a su cargo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 14) ¿Dentro de la institución fomentan el respeto al personal ubicado en posiciones de mayor nivel jerárquico?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
- 15) ¿Cómo cataloga usted el trabajo en equipo de la institución?  
Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

- 16) ¿Promueve usted la cooperación y solidaridad entre el personal?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 17) ¿Considera que el personal se encuentra satisfecho con las funciones que realiza?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 18) ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 19) ¿Toma en cuenta la opinión de su personal para la toma de decisiones?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 20) ¿Cree usted que el personal recibe en forma oportuna información sobre procedimientos y decisiones dentro de la Dirección?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 21) ¿Toma en consideración las ideas y propuestas de sus colaboradores?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_
- 22) ¿Considera que el personal se encuentra satisfecho y comprometido con las directrices y estrategias de la dirección?  
Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación!

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-  
Investigación: Factores que inciden en el Clima Organizacional y Comportamiento individual de los colaboradores

**Cuestionario Clima Organizacional  
Dirigido a personal administrativo**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar, sobre el clima organizacional que posee la institución.

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de aseveraciones, para las cuales le solicitamos respuesta de forma honesta, marcando con una “X”, en cada enunciado de acuerdo con lo indicado.

Indique el área a la cual pertenece:  Unidad de Seguimiento y Evaluación  Área Financiera Contable  
 Asesoría Jurídica  Atención al Ciudadano

Indique el nivel organizacional al que pertenece:  Asistencial-Técnico  Profesional

1) En la institución se motiva al empleado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿De qué manera se motiva a los empleados en la Dirección General?

- Reconocimiento laborales (Verbales, escritas, diplomas, agradecimiento en público).
- Reconocimiento monetario (bonificaciones, sueldos).
- Reconocimiento no monetario (Viajes, cenas, días libres).

3) ¿Qué tipo de comunicación considera usted, que predomina en la Dirección General?

Formal\_\_\_\_\_ Informal\_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

4) ¿Cómo cree que es la comunicación dentro de la organización laboral?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Muy mala\_\_\_\_\_

5) ¿Qué medios utilizan los directores del departamento para comunicarse con usted?

Verbal\_\_\_\_\_ Escrito-electrónico\_\_\_\_\_ Otro, Cuál\_\_\_\_\_

6) ¿Cree usted que la Dirección General cuenta con tecnología adecuada para el buen desarrollo del personal?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7) ¿La tecnología con que cuenta la institución provoca un?

Desenvolvimiento general en las tareas

Buen rendimiento en el trabajo

Simplificación en las tareas

Retraso en la realización de tareas

Insuficiente con relación a la demandada de trabajo

No se ajusta a las necesidades de la Dirección

8) ¿Considera usted que la Dirección General, cuenta con Mobiliario y Equipo para el buen funcionamiento de los colaboradores?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9) ¿Cómo considera la infraestructura física en la Dirección General?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_

10) ¿Cómo califica la iluminación en el área que trabaja?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_

11) ¿Cómo califica la ventilación en el área de trabajo?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_

12) ¿El escritorio y sillas son cómodos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13) ¿En su lugar de trabajo, tiene la oportunidad de utilizar sus conocimientos y habilidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

14) ¿Sabe lo que esperan de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

15) ¿Hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

16) ¿En los últimos siete días, ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿En el trabajo, la comunicación es eficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

18. ¿Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

19. ¿Sus relaciones interpersonales laborales con los jefes y subalternos son agradables?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

20. ¿Cuenta con el equipo y materiales que necesita para realiza bien su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

21. ¿Realizan evaluaciones del desempeño periódicamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

22. Cree usted que la selección del personal la realizan de forma adecuada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

23. Este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

24. El sueldo que percibe es acorde a las funciones que realiza?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación!

Fecha: \_\_\_\_\_

Persona que entrevisto \_\_\_\_\_

**Anexo 3.** Tabla de Variables

<b>Problemática</b>	<b>Variable de Estudio de la PED</b>	<b>Indicadores de la Variable de Estudio</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Cuestionario Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b>	<b>Sujetos de Investigación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento del manual de funciones.</li> <li>✓ Insuficiencia de recurso humano.</li> <li>✓ Desorden administrativo.</li> <li>✓ Traslado de información al personal no se realiza oportunamente.</li> <li>✓ Capacitación insuficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.</li> <li>✓ No se promueve al personal de acuerdo a su desempeño laboral.</li> <li>✓ Personal desmotivado.</li> </ul>	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Efectividad laboral.</li> <li>✓ Administración de sueldos y salarios.</li> <li>✓ Políticas de ascenso.</li> <li>✓ Ergonomía.</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Situación laboral</li> </ul>	¿Qué factores inciden en el clima organizacional y comportamiento individual de los colaboradores y que son factibles de mejorar en la Dirección General de Colaboración y Servicios de Apoyo?	Determinar los factores que inciden en el clima organizacional y comportamiento individual de los colaboradores y que son factibles de mejorar en la Dirección General de Colaboración y Servicio de Apoyo.	1. Identificar los elementos del clima organizacional que afectan positivamente o negativamente la eficacia del personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera usted que la Dirección es un buen lugar para trabajar?</li> <li>2. Conoce y entiende la visión, misión de la Dirección?</li> <li>3. Entiende como el trabajo que se desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización.</li> <li>4. Se encuentra satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la Dirección.</li> </ol>	Directores, subdirectores y personal administrativo de la Dirección General de Colaboración y Servicios de Apoyo.

Problemática	Variable de Estudio de la PED	Indicadores de la Variable de Estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de Investigación
					2. Evaluar la incidencia del clima organizacional que tiene dentro de la dirección.	1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado? 2. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación. 3. ¿El puesto que ocupa en la dirección está en relación con la experiencia que usted posee? 4. ¿El ambiente de trabajo está libre de hostilidad? 5. ¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?	

<b>Problemática</b>	<b>Variable de Estudio de la PED</b>	<b>Indicadores de la Variable de Estudio</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Cuestionario Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b>	<b>Sujetos de Investigación</b>
					3. Establecer características y funciones que conlleven al desarrollo de un óptimo clima organizacional.	1. ¿Se siente a gusto con sus funciones? 2. ¿Cómo empleado le ponen metas altas en su trabajo? 3. ¿Recibe capacitaciones o ayuda de sus colegas en la oficina? 4. ¿Sus ideas son escuchadas por sus jefes?	
					4. Elaborar en base a resultados de investigación una propuesta.		