

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Factores que inciden en el clima organizacional del área administrativa de
una entidad autónoma ubicada en la ciudad de Guatemala**
(Tesis de maestría)

Luis Miguel Rodas García

Guatemala, diciembre 2019

Factores que inciden en el clima organizacional del área administrativa de una entidad autónoma ubicada en la ciudad de Guatemala

(Tesis de maestría)

Luis Miguel Rodas García

Ingeniero Edwin Areano, Asesor

Licenciado Ariel de León, Revisor

Guatemala, diciembre 2019

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Herrera Lemus
Rector

M . Sc. Alba Rodríguez de González
Vice-rector Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vice-rector Administrativo

M . Sc. . Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

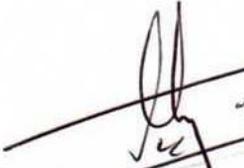
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2012-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 18 DE ENERO DEL 2,012**

De acuerdo al dictamen rendido por el ingeniero Edwin Areano, asesor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por el licenciado Luis Miguel Rodas García, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.




Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

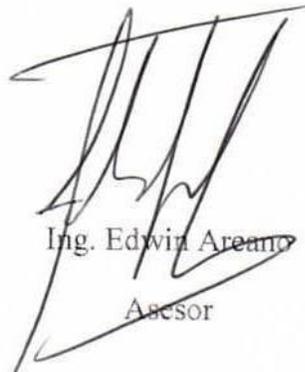
Guatemala, 18 de noviembre del 2011

Señores
Facultado de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Factores que inciden en el clima organizacional del área administrativa de una entidad autónoma, ubicada en la ciudad de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Luis Miguel Rodas García**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** 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,



Ing. Edwin Areano
Asesor

Guatemala, febrero 09 del 2011.

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis de Maestría en Administración Corporativa titulado: **"FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD AUTONOMA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Luis Miguel Rodas García, Carnet N. 0908772.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,



Ariel De León Maldonado

REVISOR

Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE
Condado San Nicolás, Clúster Los Eucaliptos, casa N. 2
Tel. 24456007
Móvil: 54018400
Dirección electrónica: deleonariel@yahoo.com

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	2
Capítulo 1 Marco Conceptual	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Reseña histórica del Seguro Social	3
1.1.2 Análisis FODA	14
1.2 Marco Teórico	16
1.2.1 Clima Laboral	16
1.2.2 Compromiso con el trabajo	21
1.2.3 Satisfacción laboral	23
1.2.4 Valores organizacionales	25
1.2.5 Evaluación del clima organizacional	25
1.4 Objetivos	29
1.5 Alcances y limitaciones de investigación	30
Capítulo 2 Marco Metodológico	31
2.1 Sujetos de Investigación	31
2.2 Instrumentos	32
2.3 Procedimiento	33
Capítulo 3 Presentación de Resultados	34
3. Gráficas	34
Capítulo 4 Resultados	59
4. Discusión de Resultados	59

Conclusiones	63
Capítulo 5 Propuesta	65
5. Propuesta	65
Bibliografía	70
Anexos	74
Cuadro Diagnostico del Problema	74
Cuadro de Medición de variables e indicadores	75
Instrumento	76

Resumen Ejecutivo

Con el transcurrir del tiempo las estrategias y formas de dirigir y administrar las empresas han ido evolucionando, esto debido a las nuevas tecnologías que surgen en el mercado laboral y que determinan el desarrollo tanto de las personas como de las empresas.

Por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en sus estrategias laborales a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, lo cual amerita poseer capital humano calificado y entrenado que le ayude a enfrentar dichos retos.

Dentro de este propósito el ambiente de trabajo y las condiciones que se ofrecen a los trabajadores son claves en las organizaciones para la sobrevivencia, factores como coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo, ya que de esto dependerá la percepción que los trabajadores mantengan de su trabajo y de su organización, no importando si es una empresa privada o pública.

Debido a ello es de suma importancia buscar asegurar las condiciones necesarias para que el clima de la organización se encuentre estable y resulte agradable para sus trabajadores.

Por lo que en este trabajo de investigación se definirán los factores que inciden en el clima organizacional de una organización autónoma ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

Introducción

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ha cobrado mucha importancia como una opción para colaborar con la salud de los guatemaltecos, de ahí la importancia de velar por el buen desempeño de sus departamentos administrativos. Por lo que es necesario considerar estudios de clima organizacional, para que los mismos puedan identificar deficiencias no resueltas dentro de la institución.

El clima organizacional da la oportunidad de determinar y evaluar las condiciones en que actualmente conviven los trabajadores de los cuatro departamentos de la subgerencia de Prestaciones Pecuniarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo tanto se tendrá la oportunidad de poder presentar opciones de mejoras que beneficien a los empleados de dichos departamentos, de manera que se pueda crear un ambiente adecuado a las necesidades de cada departamento y de esta forma aumentar la productividad de cada uno de los empleados y de la subgerencia como tal.

El objetivo del presente trabajo de tesis fue evaluar el Clima Organizacional en los departamentos de la subgerencia de Prestaciones Pecuniarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, y que sirva como un instrumento para identificar las necesidades no satisfechas que actualmente tienen los empleados de dichos departamentos. Para lo cual, se utilizó la Escala Clima Organizacional [ECO], para la recopilación de información, para el presente estudio se tomó en cuenta a 47 colaboradores de los 100 que trabajan en los cuatro departamentos de la subgerencia, dicha muestra se obtuvo aplicando la fórmula de muestra finita con un 95% de confiabilidad, dichos trabajadores desempeñan funciones a nivel administrativo y operativo.

El método empleado en la investigación es de tipo descriptivo, el cual se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observacion

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica del Seguro Social

En Guatemala, como una consecuencia de La Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados. Se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. OSCAR BARAHONA STREBER (costarricense) y el Actuario WALTER DITTEL (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala".

Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: "SE ESTABLECE EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO". La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor.

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar

en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cap. 1º, Art. 1º).

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de La República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, dice en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación".

PROGRAMA DE SEGURO SOCIAL

El instituto de seguridad social, fundamenta su modelo de atención, en dos grandes programas:

1. PROGRAMA I.V.S.

La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social señala entre los riesgos de carácter social para los cuales el Régimen de Seguridad Social debe otorgar protección y beneficios, los de invalidez, vejez y sobrevivencia.

El Régimen de Seguridad Social, al mismo tiempo que promueve y vela por la salud, enfermedades, accidentes y sus consecuencias y protege la maternidad también da protección en caso de invalidez y de vejez, y ampara las necesidades creadas por la muerte, ya que uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral.

Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, de conformidad con la Ley que lo rige (Acuerdo 788 de Junta Directiva), le corresponde administrar la concesión de prestaciones en caso de que ocurra alguno de los riesgos mencionados, en la forma y condiciones que sus Reglamentos determinen.

A partir del 1° de marzo de 1977 se aplica en toda la República el Reglamento sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, en beneficio de los trabajadores de patronos particulares (incluidos los trabajadores de empresas descentralizadas del Estado) y de trabajadores del Estado pagados por planilla.

La protección de este programa consiste en prestaciones en dinero, mediante el pago de una pensión mensual. Los riesgos que cubre son:

2. **INVALIDEZ, VEJEZ, SOBREVIVENCIA**

Invalidez:

Para tener derecho a pensión por invalidez, el asegurado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser declarado inválido (incapacitado)
- b) Si es menor de 45 años: Haber pagado contribuciones al programa, durante un mínimo de 36 meses dentro de los 6 años inmediatamente anteriores al primer día de invalidez.

Si tiene entre 45 y 55 años: Haber pagado contribuciones al programa, durante un mínimo de 60 meses dentro de los 9 años inmediatamente anteriores al primer día de invalidez.

Si es mayor de 55 años: Haber pagado contribuciones al programa, durante un mínimo de 120 meses dentro de los 12 años inmediatamente anteriores al primer día de invalidez.

Grados de invalidez:

Existen tres (3) grados de invalidez, los cuales son calificados por el Departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades de la Institución, ubicado en el Hospital General de Accidentes 7-19, Calzada San Juan y 13 Avenida, zona 4 de Mixco (a una cuadra del Centro Comercial Montserrat), previa orientación y calificación de derecho.

La orientación y calificación de derecho puede ser realizada en el Departamento de IVS ubicado en el Edificio Central (7a Avenida 22-72 zona 1), para los casos locales de la ciudad de Guatemala.

La orientación y calificación de derecho puede ser realizada en las Cajas y Delegaciones ubicadas en el interior del país, para los casos del interior del país.

Vejez:

Para tener derecho a pensión por vejez, el asegurado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Haber pagado al programa un mínimo de 180 contribuciones
- b) Haber cumplido la edad mínima que le corresponda de acuerdo a las edades y fechas que se establecen de la siguiente manera:
- c) Haber causado baja en su relación laboral

EDAD	AÑO
60	antes del 2000
61	2000 Y 2001
62	2002 Y 2003
63	2004 Y 2005
64	2006 Y 2007
65	2008 En Adelante

Sobrevivencia:

Para tener los sobrevivientes, derecho a pensión al fallecer el asegurado, es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Que el afiliado haya pagado un mínimo de 36 meses de contribuciones dentro de los años inmediatos a la muerte.
- b) Que al momento de fallecer el asegurado, ya hubiera tenido derecho a pensión por vejez.
- c) Que al momento de fallecer el asegurado, estuviera recibiendo pensión por invalidez o vejez.

Si la muerte es causada por un accidente, las contribuciones se dan por cumplidas si el asegurado hubiere reunido los requisitos establecidos para el derecho a subsidio por accidente. (Ver Programa EMA).

Importante:

Entre uno de los beneficios del Programa IVS, está el pago de prestación por fallecimiento del afiliado

CUOTA MORTUORIA:

Uno de los beneficios del Programa IVS, es el pago de la Cuota Mortuoria, en caso de fallecimiento de los Afiliados.

Los requisitos para el pago de dicha cuota son:

Trabajadores Activos que fallecen:

1. Certificado vigente de Trabajo del Afiliado

2. Certificado de defunción del trabajador
3. Factura de los funerales
4. Tener acreditado por los menos dos (2) meses de contribución en los últimos seis (6) meses calendario anteriores al fallecimiento
5. Cédula de vecindad de la persona que cobra

La aportación del Instituto como Cuota Mortuoria es de Q.412.50

Beneficiarios: En caso de fallecimiento de los Beneficiarios, también existe dicha prestación, debiendo completar los requisitos del 1 al 5 anteriores. En el caso de beneficiarios hijos menores de edad, la Cuota Mortuoria es válida hasta la mayoría de edad (18 años). En el caso de beneficiarios hijos incapacitados, la prestación es válida sin importar la edad.

Niños menores de cinco (5) años de edad: Cuando un niño nace en cualquiera de las Unidades Médicas del Instituto y falleciera, también tendrá derecho a la prestación de Cuota Mortuoria.

En todos los casos, la Cuota Mortuoria es de Q.412.50

PROGRAMA VOLUNTARIO:

Cuando un asegurado ha contribuido por lo menos durante 12 meses en los últimos tres años (36 meses), y que por cualquier circunstancia deja de ser asegurado obligatorio, y todavía no califica para ser cubierto por el programa IVS, tiene la oportunidad de continuar asegurado de manera voluntaria.

Requisitos: Solicitarlo por escrito al Instituto dentro de los 3 meses calendario siguientes al último mes de contribución o al último día subsidiado.

Pagará mensualmente una contribución del 5.5% que incluye la cuota patronal y la cuota del trabajador para el programa IVS.

En el artículo Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones publicado por López, A. (1998), que aparece en la revista Innovar menciona que se encuentran diferencias entre empresas públicas y privadas en las reglas legislativas en las cuales operan, que no hay igualdad de trato laboral y posiblemente legislativo entre los servidores del Estado y los particulares. Las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recurso humano interactúan para producir comportamientos.

Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. Igualmente, existen diferencias en lo jurídico, social y cultural. Para las empresas estatales existen sistemas salariales de compensación con diez o más modalidades, al igual que indemnizaciones por terminación de contrato y todo tipo de beneficios ganados por los sindicatos. En las relaciones de los trabajadores particulares hay más simetría; se da más la igualdad teórica entre iguales.

Adicionalmente Toro (1993), en el artículo Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones que aparece en la revista Innovar explica que los empleados directivos de las empresas públicas son nombrados por cuotas políticas, y tienen una orientación más política que de servicio a la sociedad, en tanto que en las empresas privadas, cuyo fin es producir rentabilidad a particulares, el empleado se contrata de acuerdo con el perfil que requiere la organización, y es juzgado por los resultados de su gestión. El entorno en el cual operan es turbulento, las tecnologías cambian a ritmo acelerado, y sus miembros y estructuras internas tienen que acomodarse continuamente a las exigencias del medio.

Por otra parte, en la tesis doctoral “El clima laboral depende sobre todo del jefe”, se plantea como objetivo averiguar cuáles son los factores que más influyen para que estos no estén a gusto en el lugar de trabajo y cómo los individuos pueden percibir que el clima laboral que les rodea es completamente distinto. Dado que el clima laboral es una variable subjetiva.

Realizó una encuesta a 632 trabajadores de dos hospitales públicos y otros dos privados de la provincia de Granada. En ella participaron todo tipo de profesionales sanitarios, desde auxiliares de enfermería hasta médicos jefes de servicio.

Concluye que de todos los factores analizados, el elemento que más influye en el clima laboral es la conducta de los superiores, y si éstos tienen o no en consideración a sus subordinados. Destaca la importancia de este dato, porque no se debe olvidar que, antes que trabajadores, todos son personas, y necesitan sentir que su trabajo es reconocido. Según la investigadora, en la percepción que una persona tiene del clima laboral que le rodea influyen tanto factores estructurales (el área funcional, la titularidad, turno de trabajo, antigüedad en el hospital, categoría profesional, tipo de contrato) como variables individuales (sexo, estado civil y número de hijos). Precisamente, el sentirse valorados por los superiores es uno de los factores que más pesa en la percepción que un individuo tiene del clima laboral que le rodea según García (2007).

A su vez en el artículo Mejora del ambiente de trabajo de Albertinator (2008), menciona que el ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sin lugar a dudas, influye para que éstas se desempeñen adecuadamente. La mejora continua es algo que todas las organizaciones procuran desde el momento en que se crea, sin embargo, el problema con el que se topa no es del qué hacer sino del cómo hacerlo. En toda organización que se involucra en desarrollar programas que busquen mejorar la calidad de los servicios, es necesario el procurar que el ambiente de trabajo en que se desarrolla, cuente con los requerimientos necesarios que sean adecuados y congruentes con un proyecto de calidad.

Una metodología sencilla que permite mejorar la calidad del ambiente de trabajo es la desarrollada en Japón, y se basa en principios sencillos de comprender. La metodología es llamada de las nueve “S” (eses) y tiene como objetivo procurar un ambiente de trabajo, limpio, seguro y confortable en el que todos quieran estar y quieran pertenecer. El nombre de las nueve eses se deriva del nombre de las actividades a realizar.

En un principio se le llamó de las cinco eses actualmente ya son nueve eses y se dividen en tres áreas, una dedicada a las cosas, otra a las personas y una más a la organización. Clasificación, organización, limpieza que se refiere a las cosas, bienestar personal, constancia, disciplina, compromiso, se refieren a las personas Coordinación, Estandarización, enfocados a la organización.

Lancaster (1994), en el artículo Clima organizacional, de la revista Interamericana, disponible en Internet, plantea que se reconoce que existe un gran movimiento en el mundo empresarial que busca una nueva concepción en los estilos de gestión.

Tiene como foco principal a las personas, que trae un cambio de mentalidad, de conciencia, de creencias y valores, que adopta una visión humanista que valoriza y promueve ambientes de calidad, de buenas relaciones y de bienestar colectivo.

Como consecuencia lógica, el tema del clima organizacional ha despertado el interés de los estudiosos que lo denominan de diferentes maneras: ambiente, atmósfera y en las últimas décadas se han hecho esfuerzos para explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor validez es el que utiliza, como elemento fundamental, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos presentes en su organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y no es una resultante de estos factores. Estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, de las interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un

determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Adicionalmente Cuevas (2001), en su tesis Evidencia empírica del cambio en los sistemas de evaluación del rendimiento y retribución directiva en un contexto de privatización, estudio que realizó con empresas públicas y privadas, se propone como objetivo examinar la gestión de incentivos de la alta dirección en empresas que difieren de titularidad pública versus privada, analiza los factores o parámetros utilizados en los sistemas de evaluación del rendimiento y retribución directiva e identifica las diferencias más significativas existentes entre ambos tipos de empresas. El marco teórico conceptual escogido para enmarcar este análisis es la teoría de agencia. En esta teoría se asume que los directivos (agentes) en ambos tipos de empresa (pública y privada) buscan la maximización de su utilidad, y no la de la organización o sus propietarios (principales).

En las empresas privadas esta divergencia de intereses se reduce a través de mecanismos externos (tales como el mercado laboral, mercado de capital y el control corporativo) e internos (como la participación de los directivos en la propiedad de la empresa, los sistemas de recompensas y los consejos de administración). En la empresa pública, sin embargo, estos mecanismos están ausentes. Además, la relación propietario-directivo se encuentra dividida a su vez en otras dos relaciones de agencia (el público como propietario-políticos, y los políticos-directivos) que efectivamente reducen los incentivos para controlar el comportamiento de los directivos.

Se puede apreciar además en el artículo de Clima organizacional y desempeño laboral de La Revista Negotium-Ciencias Gerenciales, disponible en Internet definen que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Actualmente debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como, estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relaciones variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional. La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

1.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.

Resulta pues en una herramienta muy valiosa para medir la situación actual y de esa manera trazar un plan de trabajo futuro.

El FODA de la organización bajo estudio es el siguiente:

Tabla 1
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cantidad de afiliados Cuota de afiliación mensual Contribución obligatoria de los afiliados Programa IVS	Mejora de atención en el sistema hospitalario nacional Abastecimiento de equipos y medicamentos en los hospitales nacionales
DEBILIDADES	AMENZAS
Atención a los afiliados Medicamentos escasos Atención en las emergencias Medicamentos de mala calidad Burocracia administrativa en tramites del afiliado Falta de compromiso por parte de los colaboradores Escases de hospitales Falta de personal para atender a los afiliados Poca ética profesional Corrupción Tiempos de respuesta en la atención	Seguros médicos corporativos Seguros médicos a precios cómodos Cantidad de hospitales privados Falta de confianza de la población

Fuente: Elaboración propia

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Clima Laboral

Chiavenato (2004), explica que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

Del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situación para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual.

Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores.

Como la satisfacción de las necesidades superiores depende muchos de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro.

Esta variación puede representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo a una adaptación excelente, en el otro.

Una buena adaptación significa salud mental. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes

- La persona se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sientes bien con las demás personas.
- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos esta elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, y otros).

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar con el continuum.

El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimenta por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral, es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este, es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

Se puede entender como clima organizacional al ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Se trata de un concepto de sistemas.

Al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, en las montañas o en el desierto, también eligen el clima organizacional que prefieren.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace crear ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generan a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose

en la percepción que tienen del clima de la organización. Estas expectativas tienen a llevar a la motivación, tal como se explico con el modelo respectivo, por medio de expectativas.

Un clima propicio, estable, es una cuestión a largo plazo. Los gerentes deben considerar el clima desde el punto de vista de los activos, lo que significa que deberán elaborar una perspectiva del clima a largo plazo como un activo de la organización. La disciplina poco juiciosa y el hecho de ejercer presión sobre las personas puede producir, momentáneamente un mejor desempeño, pero a costa del activo denominado clima. Al final una organización conducida de esta manera sufrirá por falta de activos. (Keith 2003)

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidades el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 1997)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización

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 definiciones objetivas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004).

Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez Álvarez, 2006: 108).

1.2.2 Compromiso con el trabajo

El "compromiso" se entiende como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. (Socorro, F.2003)

De acuerdo al diccionario español VOX (2000) la palabra "compromiso" significa, entre otras cosas, "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada", es más, si hacemos un ejercicio simple de descomposición pareciera surgir la frase "con promesa".

Meyer Y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El componente afectivo (deseo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

En el segundo componente, el compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización.

En el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Por su parte para Díaz y Montalbán (2004) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Adicionalmente se puede indicar, que el Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Por otra parte, se puede intentar que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses

(compromiso de continuidad). De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. (Bayona, C. Goñi, S. y Modorran, C. 2000)

1.2.3 Satisfacción laboral

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Es por ello que Robbins (1998), define la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, esto fundamentado en las creencias y valores que desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes del trabajador son una mezcla de las características del puesto y de las que él considera que debería de tener su posición.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan sus percepciones son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Por su parte Atalaya, M. (1999) indica que se puede entender a la satisfacción laboral como el facilitador de la productividad en las organizaciones ya que los miembros que interactúan en ella, así como, el director, el profesional, el oficinista, entre otros, trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

1.2.4 Valores organizacionales

Según López, C. (2001), Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Por su parte Harrington, Et. al. (1996), Consideran que los valores organizacionales que se comparten en una organización afectan el desempeño de las personas en tres aspectos, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Así mismo, los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. (García S. y Dolan S. 1997)

Por otra parte Rodríguez, R y Et. al. (2003), Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

1.2.5 Evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y

sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Mérida, 2002).

La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados 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.

Continuando con Mérida (2002), el objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico.

Por su lado Álvarez (1992), indica que los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

1. Variable independiente: indica que la manera en la que la persona ve su entorno afecta su satisfacción y rendimiento en el trabajo
2. Variable interviniente: hace la función de un puente en cosas tales como la estructura de la empresa y la satisfacción o rendimiento de la persona.
3. Variable dependiente: abarca factores como la estructura organizacional formal y los programas de adiestramiento del personal.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

1.3 Planteamiento del Problema

En cualquier empresa u organización es sumamente importante el establecer el clima laboral y organizacional, en el cual se desarrollara el trabajo de todos los miembros del equipo, el cual permitirá el fortalecimiento del trabajo en equipo, el buen desempeño de todos los colaboradores y la satisfacción del empleado dentro de la misma.

En las organizaciones gubernamentales no es la excepción ya que deben establecer ese ambiente que permita el correcto desarrollo de las funciones de sus empleados, de esa manera evitar todos aquellos factores que interrumpan dicho ambiente, sin embargo en la organización en estudio se puede mencionar que, constantemente se observa que existe una desorganización generalizada en todos los departamentos, falta de identidad de los trabajadores hacia la empresa, falta de cooperación entre las diferentes unidades, adicionalmente se puede mencionar que los procesos administrativos son muy engorrosos para los clientes y que existe poca disposición de ayudar a los clientes por parte de todos los colaboradores.

Esto es originado principalmente por la desmotivación que experimentan los colaboradores ya que no se les reconoce el buen trabajo, aunado a eso los procesos administrativos no son automatizados, lo que dificulta aún más el poder ser eficientes al momento de estar atendiendo a un cliente, por lo que todos los procesos se vuelven burocráticos.

Todas estas causas darán como resultado el desprestigio de la institución ya que la gente recibirá un mal servicio por parte de los colaboradores, los trámites se volverán demasiado tardados y se duplicarán las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

Con base en lo planteado se considera necesario el lograr un cambio de cultura organizacional en la que se fomente la creación de valores organizacionales y el reconocimiento del buen trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué factores inciden en el clima organizacional del área administrativa de una entidad autónoma ubicada en la ciudad de Guatemala?

1.4 Objetivos

a) General

- Determinar los factores que inciden en el clima organizacional del área administrativa de una entidad autónoma ubicada en la ciudad de Guatemala.

b) Específicos

- Establecer la opinión del personal de las relaciones interpersonales en la unidad.
- Determinar la opinión del personal con relación al estilo de dirección de su jefe.
- Establecer el sentido de pertenencia del personal.
- Determinar la opinión del personal con relación a la retribución por su trabajo.
- Establecer la opinión del personal con relación a la disponibilidad de recursos para hacer el trabajo.
- Determinar la opinión del personal con relación a la estabilidad laboral de la organización.
- Establecer la opinión del personal con relación a la claridad y coherencia de las instrucciones del jefe inmediato.
- Determinar la opinión del personal con relación a los valores colectivos del equipo de trabajo.

1.5 Alcances y limitaciones de investigación

Alcances

- El presente trabajo de investigación abarca el área administrativa de una organización autónoma, establecida en la ciudad capital de Guatemala, en donde se constituyen como objeto de estudio cuatro departamentos, los cuales serán la muestra del área en general.

Limitaciones

- La mayor limitante en la presente investigación será la falta de colaboración por parte de los trabajadores de la organización.

Capítulo 2

Marco Metodológico

El método empleado en la investigación es de tipo descriptivo, el cual se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones.

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. La ventaja que tiene este método, es que es fácil, de corto tiempo y económico.

En el método descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Zorrilla, J. 1986).

2.1 Sujetos de Investigación

La institución cuenta con 700 colaboradores distribuidos en todos los departamentos administrativos de las oficinas centrales, pero para este estudio se considera únicamente a 4 departamentos de una subgerencia, la cual cuenta con 100 empleados quienes están comprendidos entre las edades de 20 a 63 años, de género masculino y femenino,

La muestra a utilizar es de 47 colaboradores de la subgerencia, dicha muestra se obtuvo aplicando la fórmula de muestra finita con un 95% de confiabilidad, lo que permitirá conocer el clima imperante en la actualidad.

La subgerencia en la cual se realiza la investigación es Prestaciones Pecuniarias, de la cual se trabaja con los siguientes departamentos:

- IVS
- Medicina legal y evaluación de incapacidades
- Prestaciones monetarias
- Trabajo social



2.2 Instrumentos

Con la finalidad de recolectar información que permita estudiar los factores planteados se utilizara lo siguiente:

- Instrumento 1: Un cuestionario de Clima Organizacional que consta de 40 preguntas de opción múltiple. Aplicado de manera personal (ver anexo 4.3)
- Instrumento 2: Una guía de observación complementaria.

2.3 Procedimiento

Para establecer y analizar la información que ayude a realizar la presente investigación se realizaron una serie de pasos, siendo estos:

1. Se definió una área de investigación
2. Se seleccionó el tema a trabajar
3. Se planteó el problema de la investigación
4. Se desarrolló la investigación correspondiente que permitió elaborar el marco teórico
5. Se definieron los objetivos tanto el general como los específicos
6. Se establecieron los alcances y límites de la investigación
7. Se elaboró el diseño del método para la investigación

Posteriormente se realizara la validación del instrumento, aplicación a los sujetos de investigación de dichos instrumentos, tabulación e interpretación de los resultados y presentación del informe final.

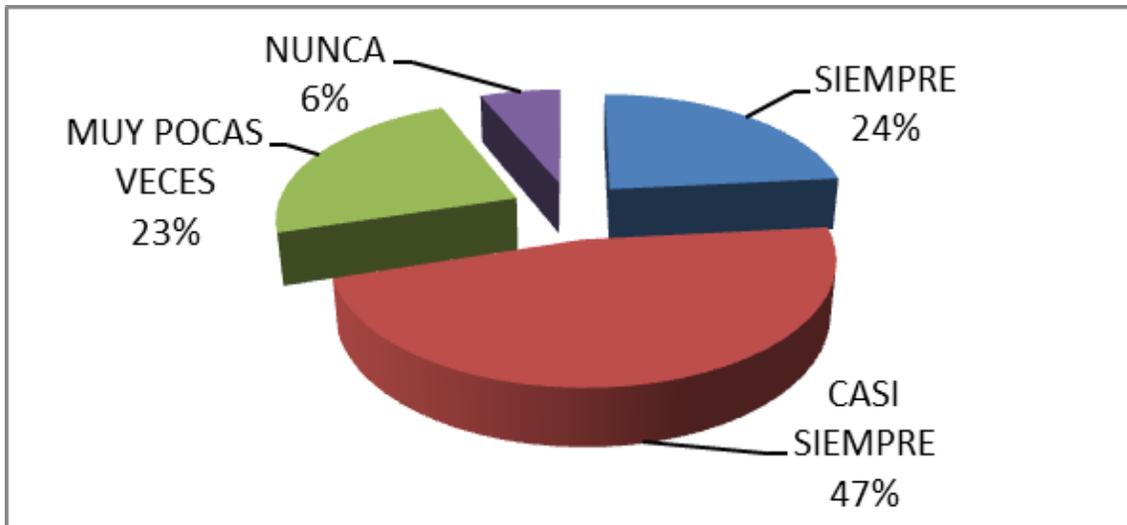
Capítulo 3

Presentación de Resultados

3. Gráficas

Gráfica No. 1

Mi equipo de trabajo toma en cuenta mis opiniones

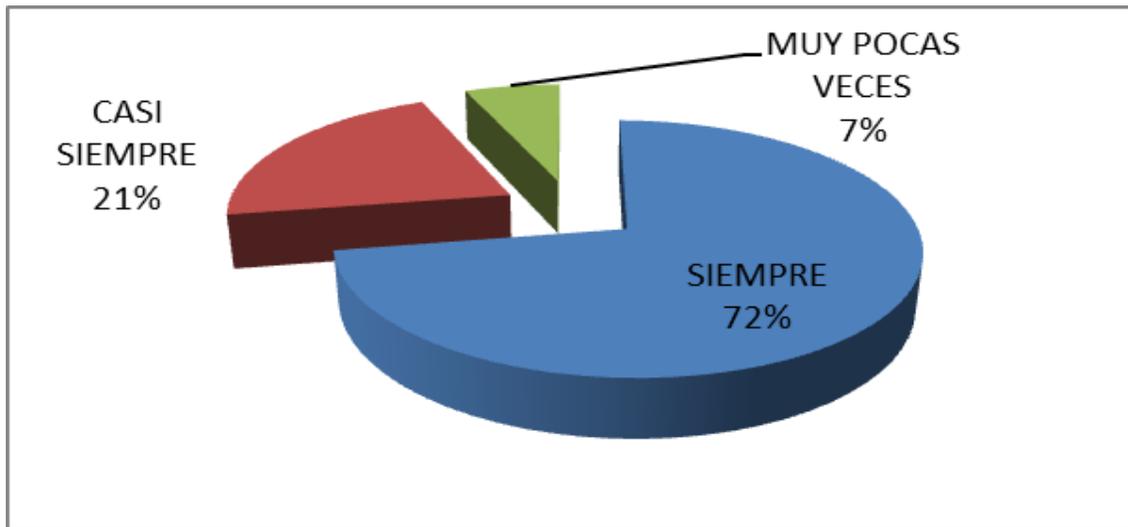


Base: 47 entrevistados

Un poco menos de la mitad de las personas encuestadas opina que casi siempre su equipo de trabajo toma en cuenta sus opiniones.

Gráfica No. 2

Soy aceptado por mi grupo de trabajo

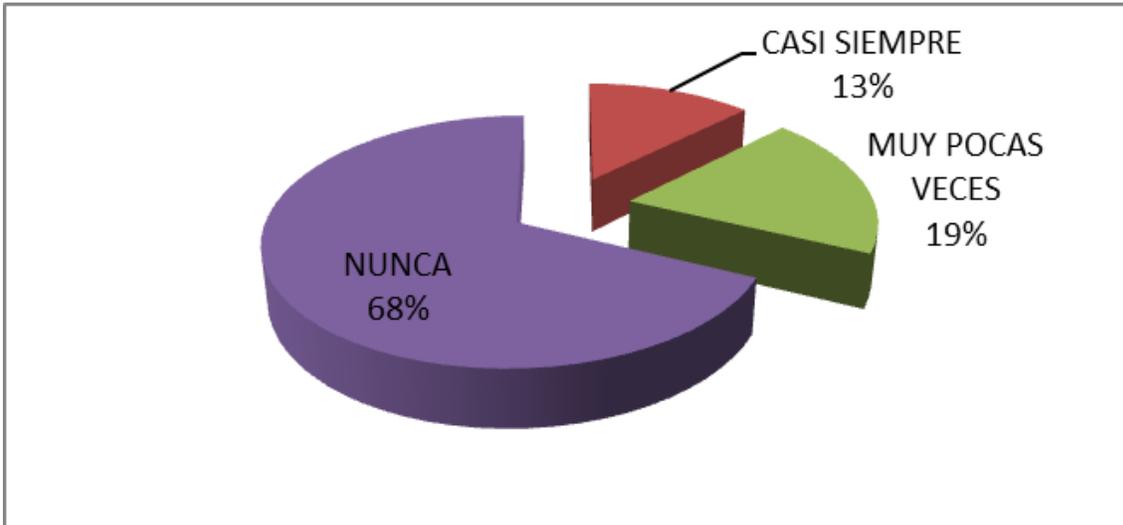


Base: 47 entrevistados

El 72% de los encuestados se considera aceptado por su grupo de trabajo. No existe ningún colaborador que no se sienta aceptado completamente.

Gráfica No. 3

Me siento ignorado por mi equipo de trabajo

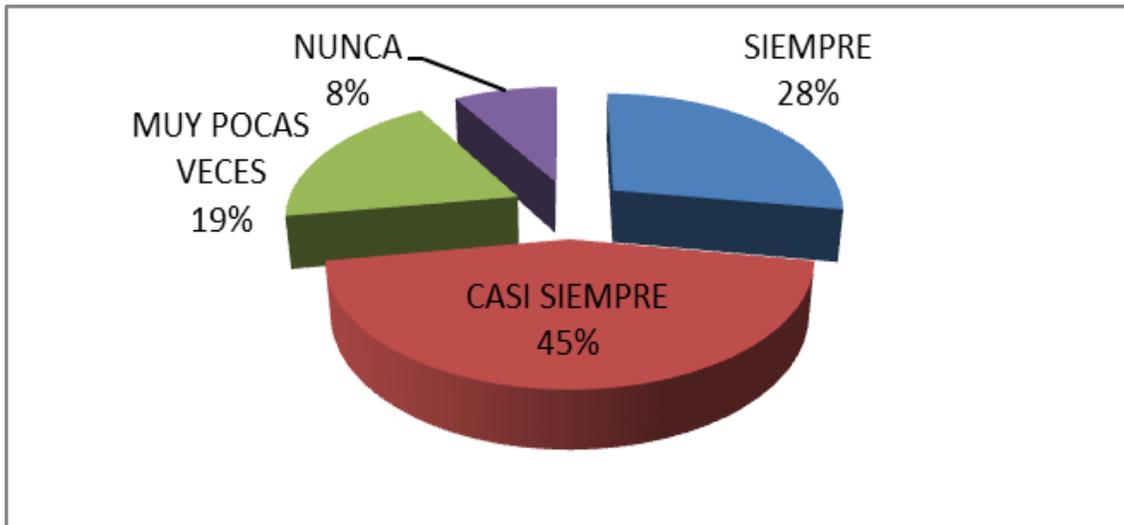


Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de las personas encuestadas nunca se ha sentido ignorada por su equipo de trabajo y al igual que en la pregunta anterior, ninguna persona se siente ignorada por completo.

Gráfica No. 4

Tengo confianza en mi jefe inmediato

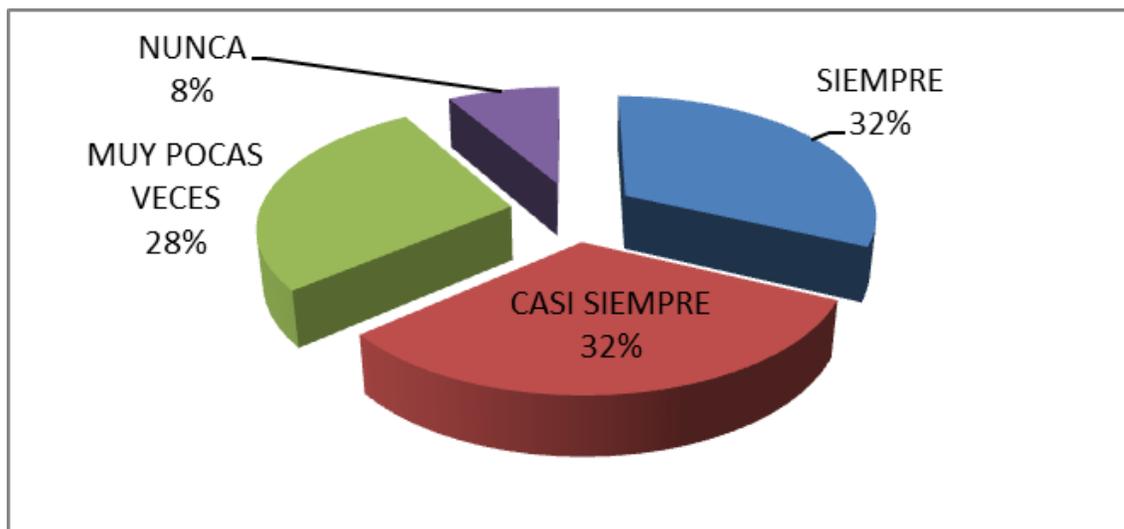


Base: 47 entrevistados

Únicamente un 28% de los colaboradores se siente confiado totalmente por su jefe inmediato, mientras que casi la mitad de ellos tienen casi siempre esta confianza y únicamente un 8% nunca ha confiado en su jefe inmediato.

Gráfica No. 5

Siento apoyo por parte de mi jefe al momento de tomar decisiones

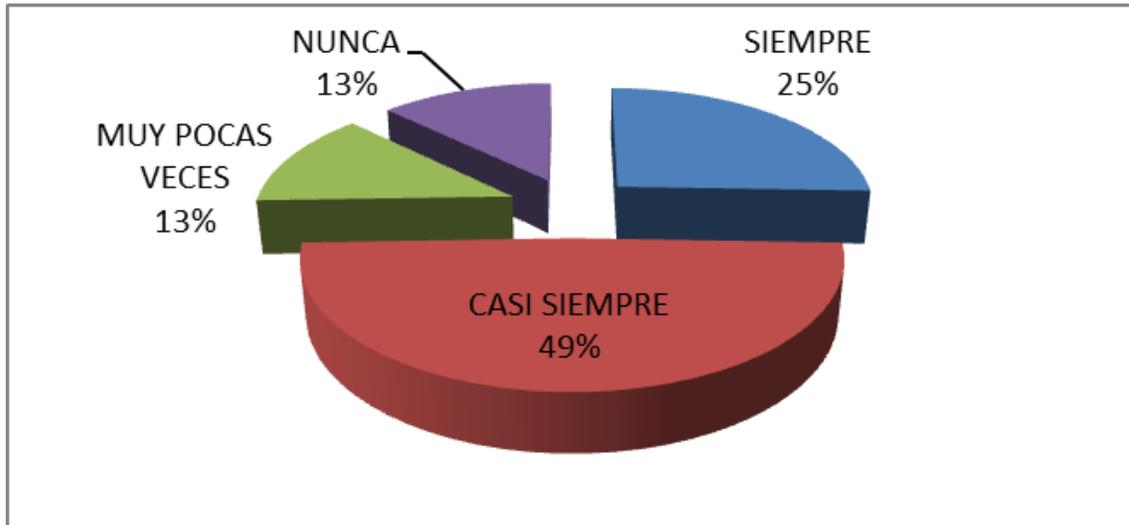


Base: 47 entrevistados

La mayor parte de las personas encuestadas (64%) opinan que sienten el apoyo de su jefe inmediato siempre o casi siempre. Al igual que en la pregunta anterior solamente un 8% nunca se ha sentido apoyado por su jefe inmediato.

Gráfica No. 6

Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe inmediato

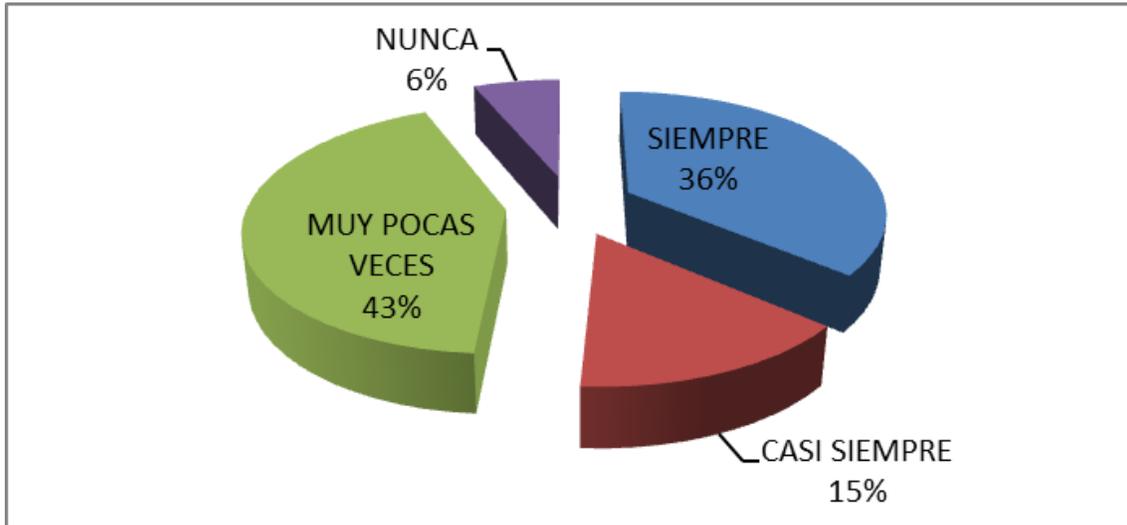


Base: 47 entrevistados

La mitad de los colaboradores de la empresa indican que casi siempre reciben instrucciones claras por parte de su jefe inmediato, mientras que el 26% de ellos opina que muy pocas veces o nunca ha recibido instrucciones claras.

Gráfica No. 7

Tengo claros todos los beneficios que tengo en la organización

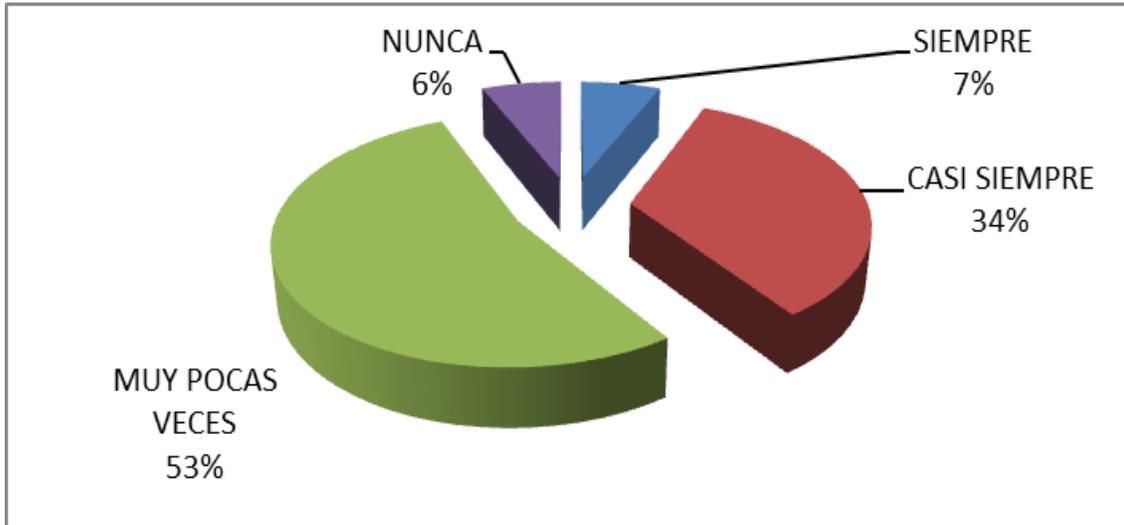


Base: 47 entrevistados

Esta gráfica nos indica que menos de la mitad de las personas encuestadas tienen muy poco conocimiento de los beneficios que se tienen en la organización.

Gráfica No. 8

Estoy de acuerdo con mi salario

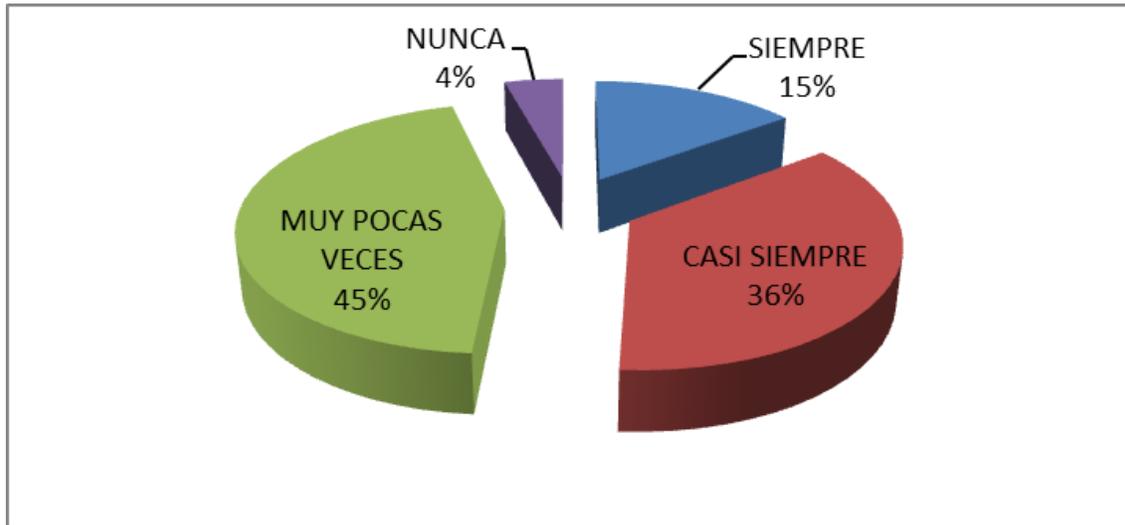


Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de personas encuestadas manifestaron su inconformidad con los salarios devengados y solamente el 7% está totalmente de acuerdo con el salario que percibe.

Gráfica No. 9

Tengo oportunidad de crecer en la organización

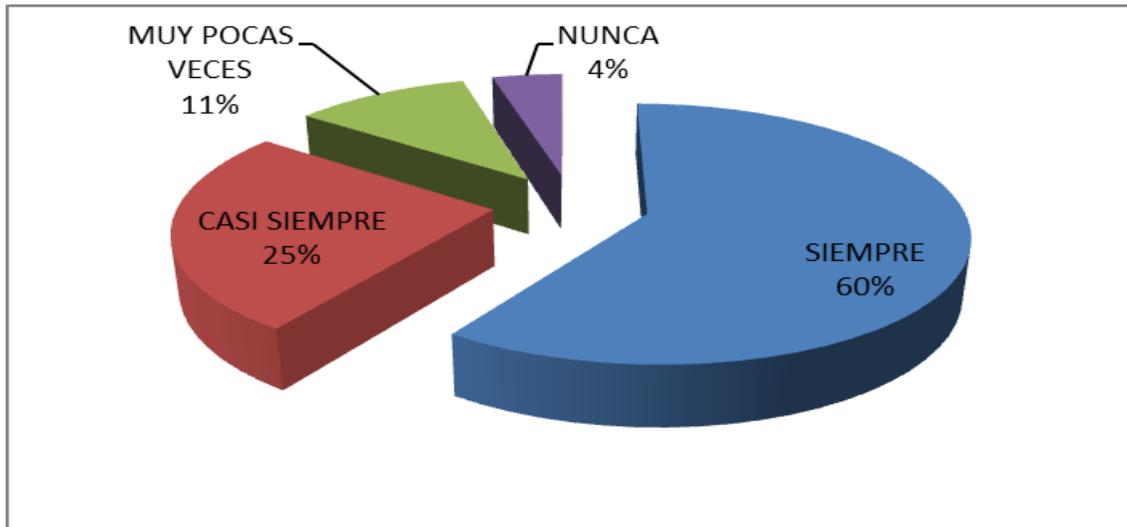


Base: 47 entrevistados

La mayor parte de los encuestados percibe pocas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Gráfica No. 10

Me interesa el futuro de la organización

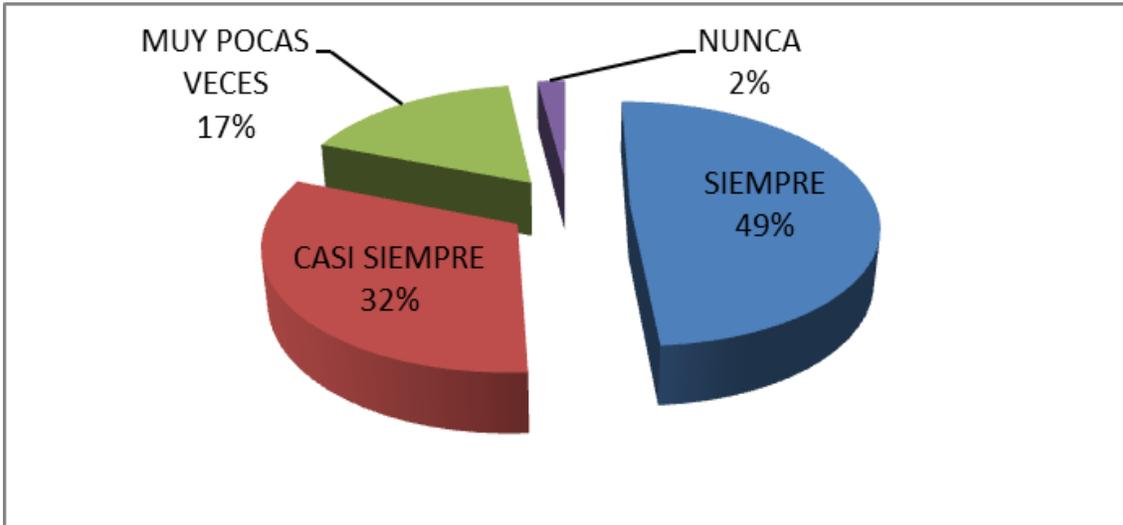


Base: 47 entrevistados

Solamente un 4% de encuestados no se interesa por el futuro de la organización, sin embargo más de la mitad si muestra gran interés en el futuro de la misma.

Gráfica No. 11

Recomendaría usted esta organización para trabajar

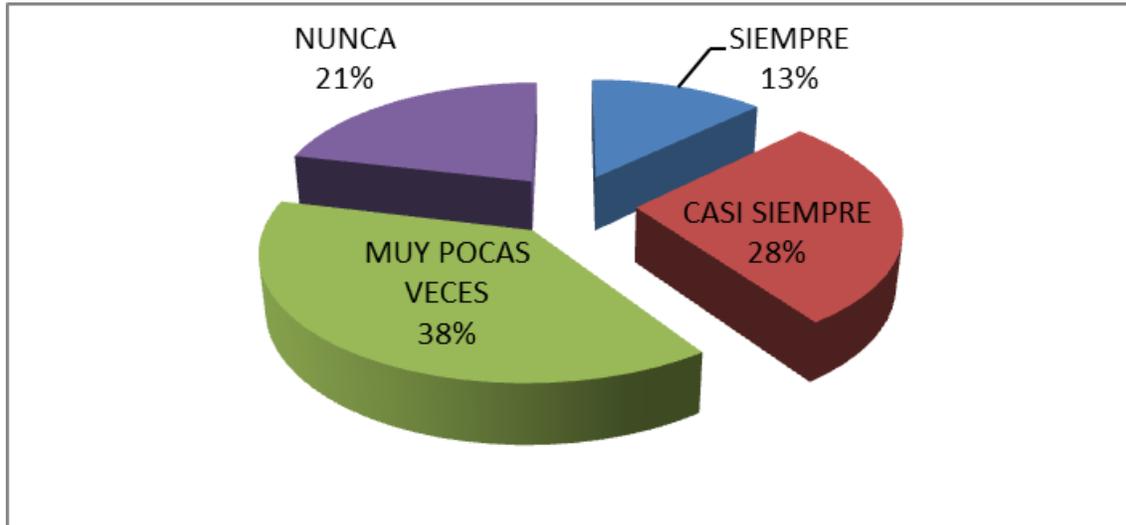


Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de los colaboradores recomendarían a otros trabajar en la organización, mientras que únicamente el 2% no lo recomendaría nunca.

Gráfica No. 12

Sería más feliz en otra empresa

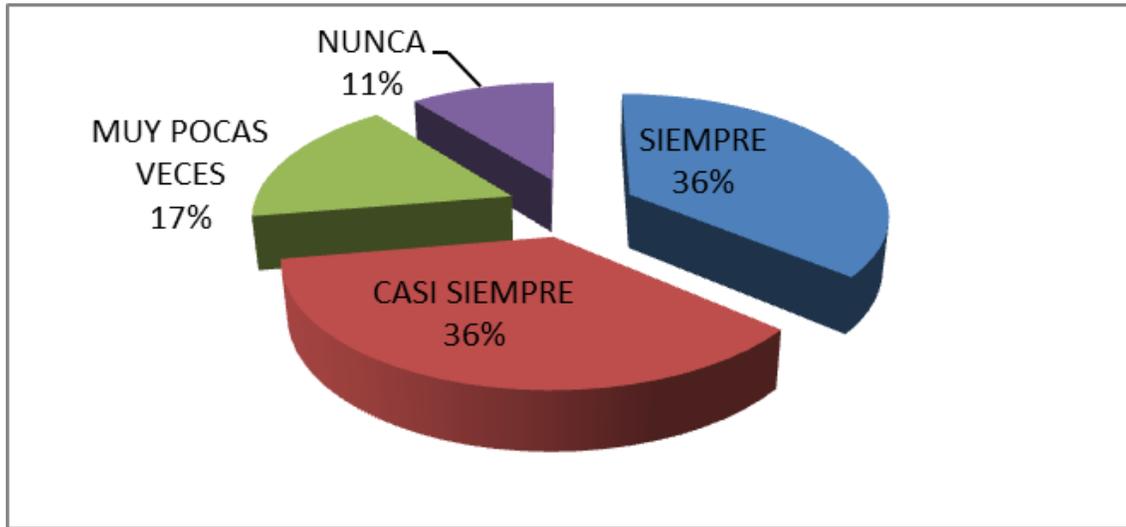


Base: 47 entrevistados

El 59% de los encuestados manifestó que nunca o muy pocas veces sería más feliz en otra empresa en contraposición al 13% que opina que definitivamente sería feliz en otra empresa.

Gráfica No. 13

El espacio físico es el adecuado para realizar bien mi trabajo

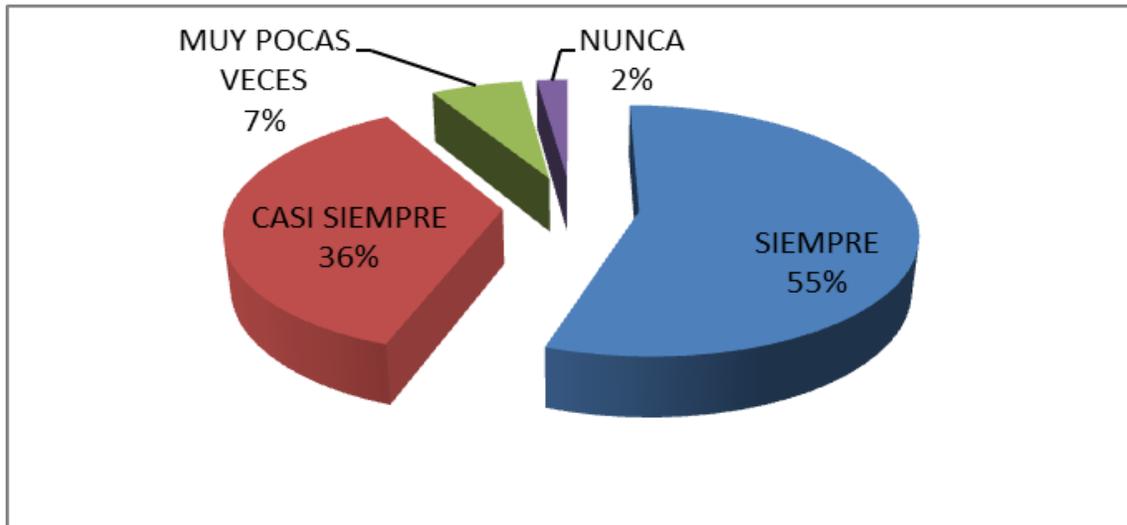


Base: 47 entrevistados

Con respecto al área de trabajo (ubicación física), la mayoría de los encuestados lo considera adecuado, solamente un 11% difiere de esta opinión considerando que nunca ha sido el adecuado para realizar bien su trabajo.

Gráfica No. 14

La iluminación de mi área de trabajo es suficiente

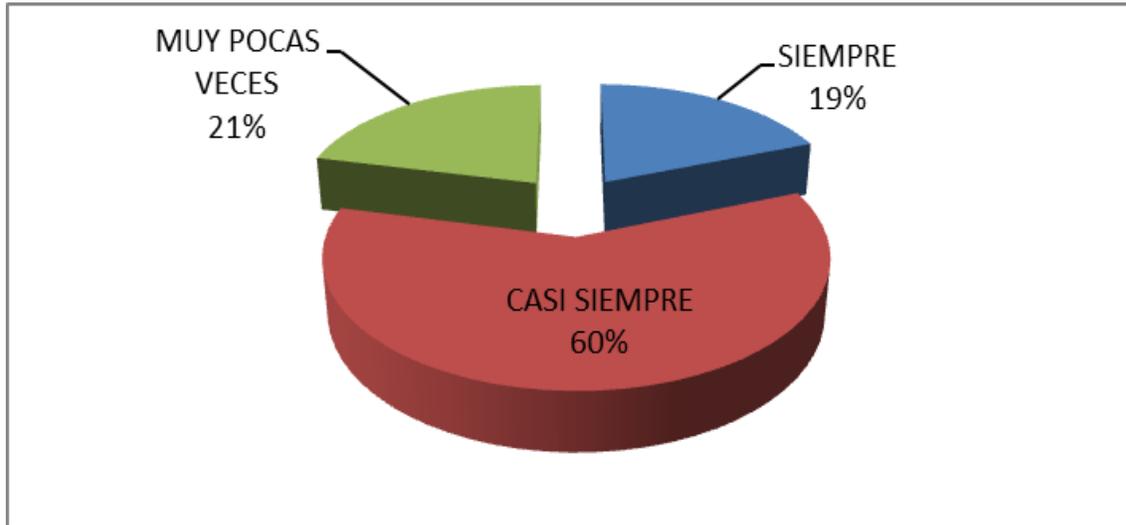


Base: 47 entrevistados

La iluminación del área de trabajo es, para la mayoría de colaboradores, suficiente para realizar las tareas diarias.

Gráfica No. 15

Es fácil tener la información que necesito para trabajar

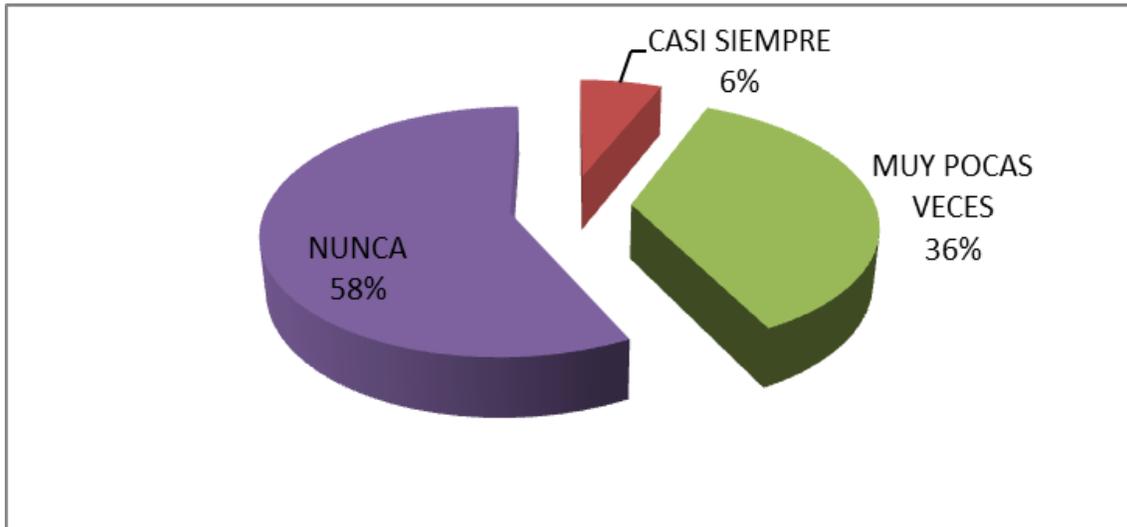


Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de los encuestados afirma que la obtención de información necesaria para el trabajo diario es fácil y no existe nadie que opine que nunca sea fácil obtener dicha información.

Gráfica No. 16

Se dan despidos injustificados en mi área de trabajo

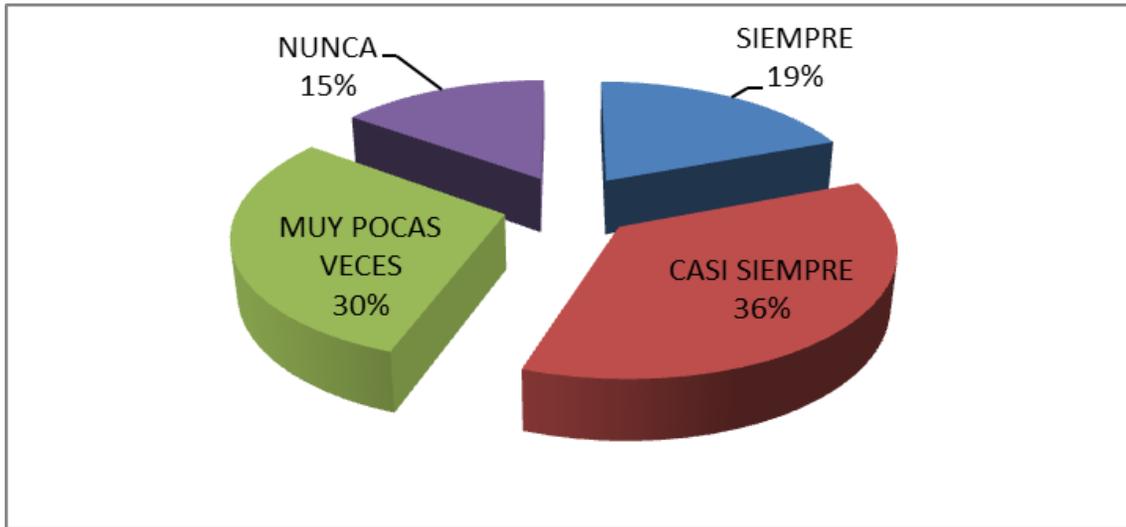


Base: 47 entrevistados

La mayoría de personas encuestadas no considera que en su área de trabajo se den despidos injustificados.

Gráfica No. 17

Tengo estabilidad laboral en la organización

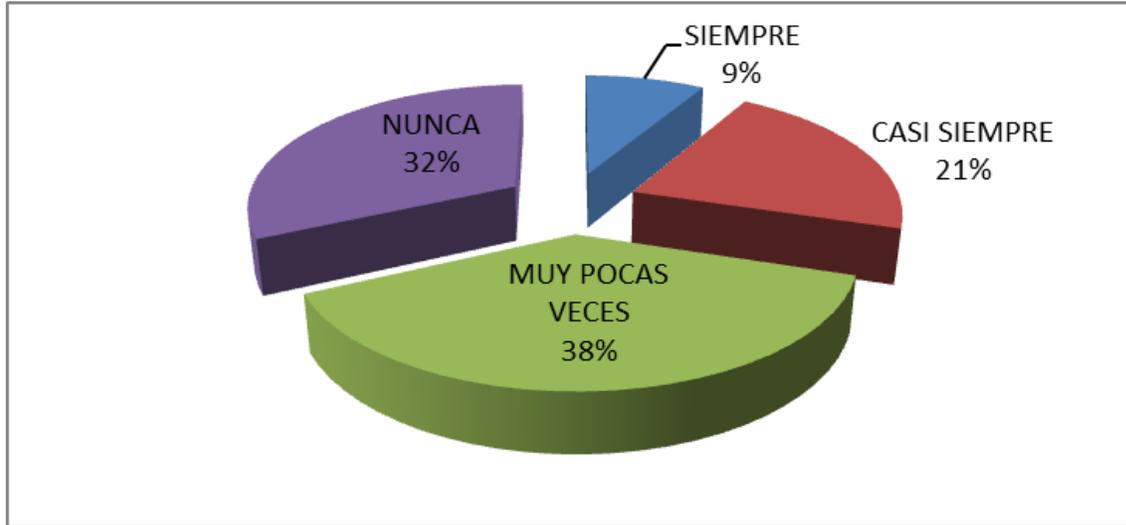


Base: 47 entrevistados

En cuanto a la estabilidad laboral, se muestra que un poco más de la mitad de los encuestados se siente estable laboralmente dentro de la organización.

Gráfica No. 18

Se dan preferencias en mi área de trabajo

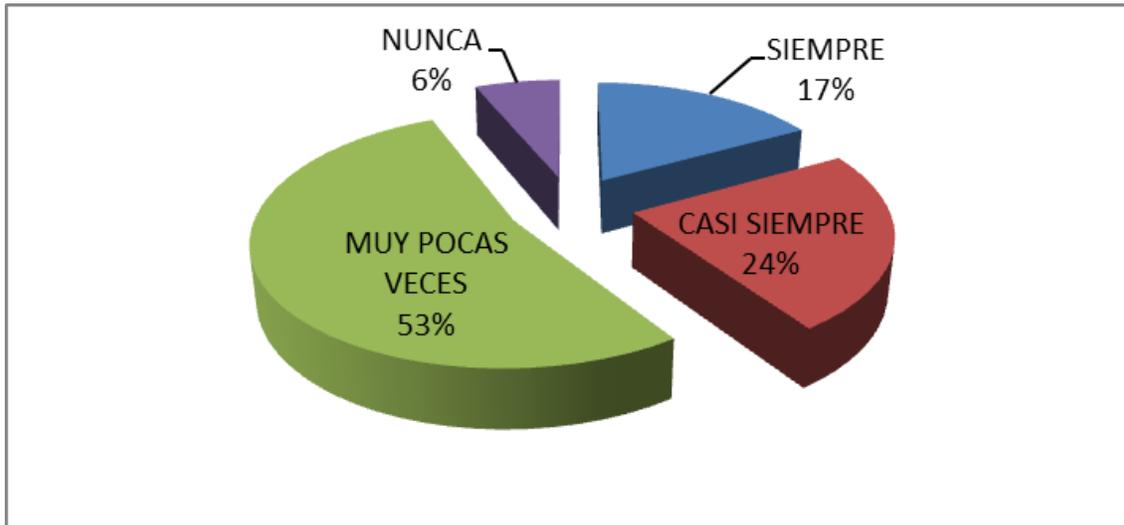


Base: 47 entrevistados

El 38% de colaboradores considera que muy pocas veces se dan preferencias en su área de trabajo contra un 32% que opina que esto nunca sucede.

Gráfica No. 19

Se evalúa periódicamente mi desempeño en el puesto de trabajo

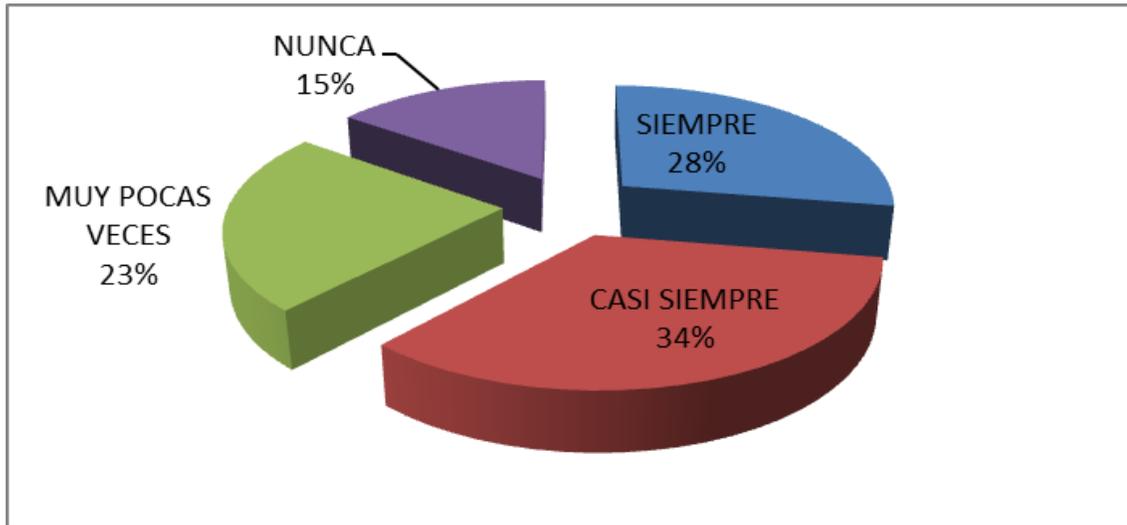


Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de las personas encuestadas indican que muy pocas veces son evaluados con respecto a su desempeño laboral. Solamente un 17% opinan que siempre son evaluadas en este sentido.

Gráfica No. 20

Conozco cuáles son las metas de la organización

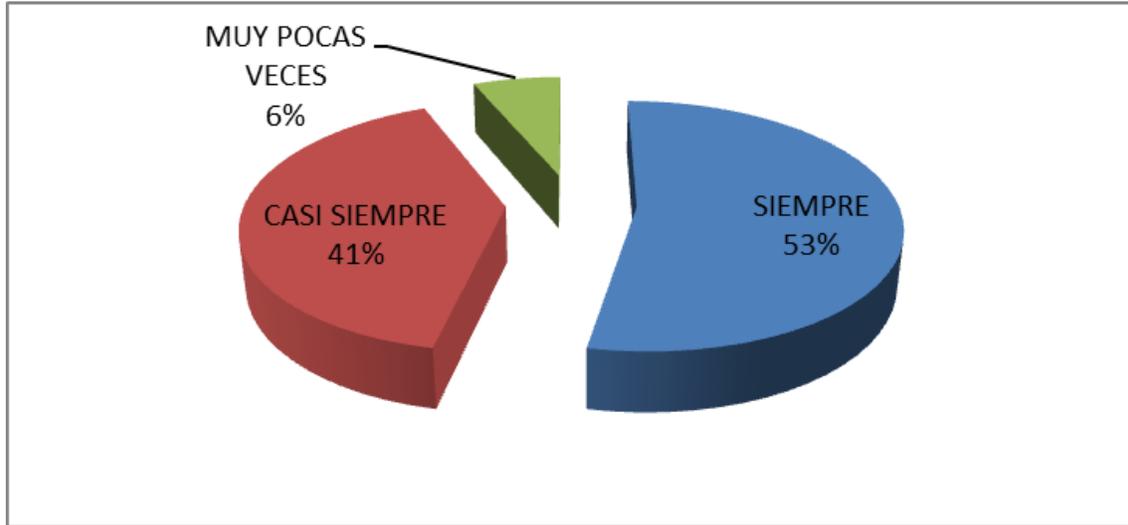


Base: 47 entrevistados

La mayor parte de los encuestados si tiene claras las metas de la organización. Solamente el 15% no conoce ninguna de las metas.

Gráfica No. 21

Las tareas que realizo en mi puesto ayudan a alcanzar las metas de la organización

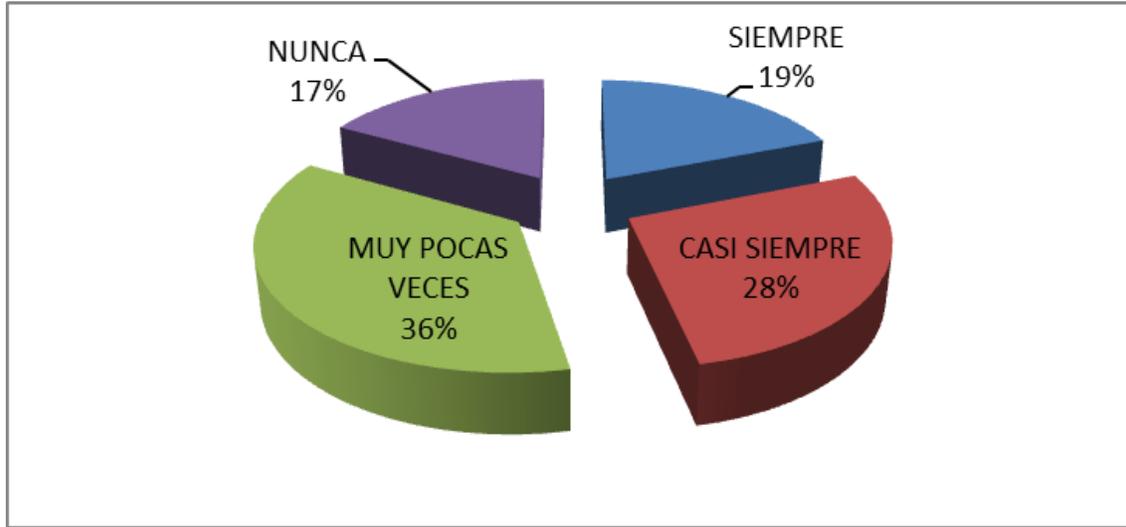


Base: 47 entrevistados

La mayoría de colaboradores considera que sus tareas diarias contribuyen al logro de las metas de la organización.

Gráfica No. 22

Nos informan de los logros de la organización

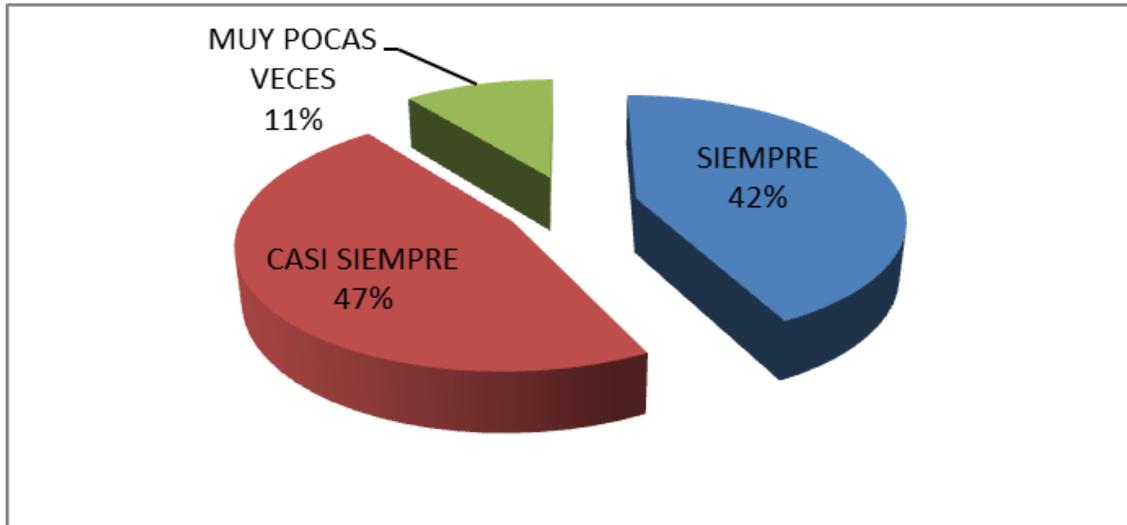


Base: 47 entrevistados

La mayor parte de los encuestados no ha recibido información acerca de los logros de la organización.

Gráfica No. 23

El trabajo en equipo con otras áreas es bueno

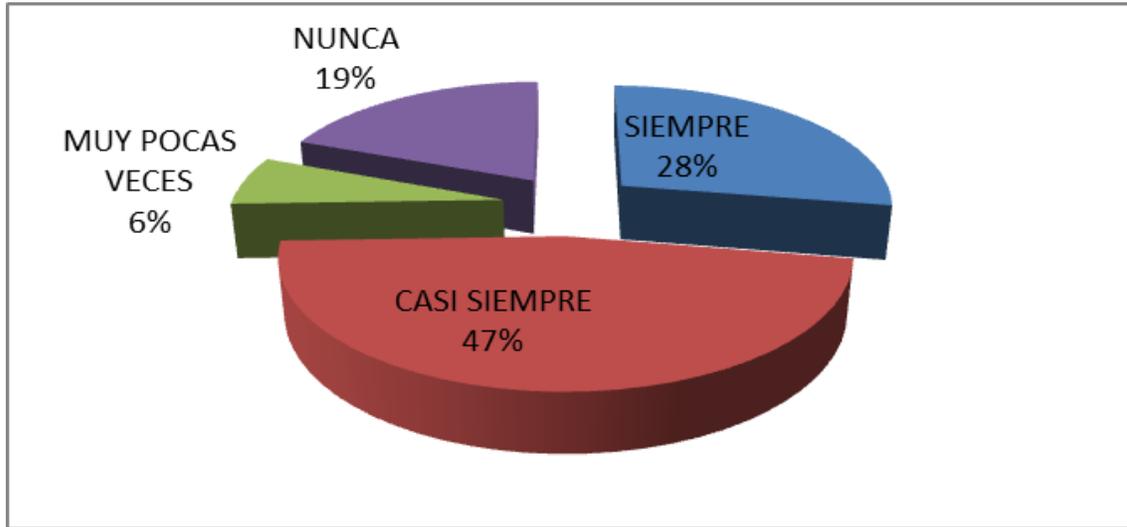


Base: 47 entrevistados

El trabajo en equipo con otras áreas de la organización no es considerado como bueno para la mayor parte de personas encuestadas.

Gráfica No. 24

Las demás áreas de trabajo me dan la información que necesito para trabajar

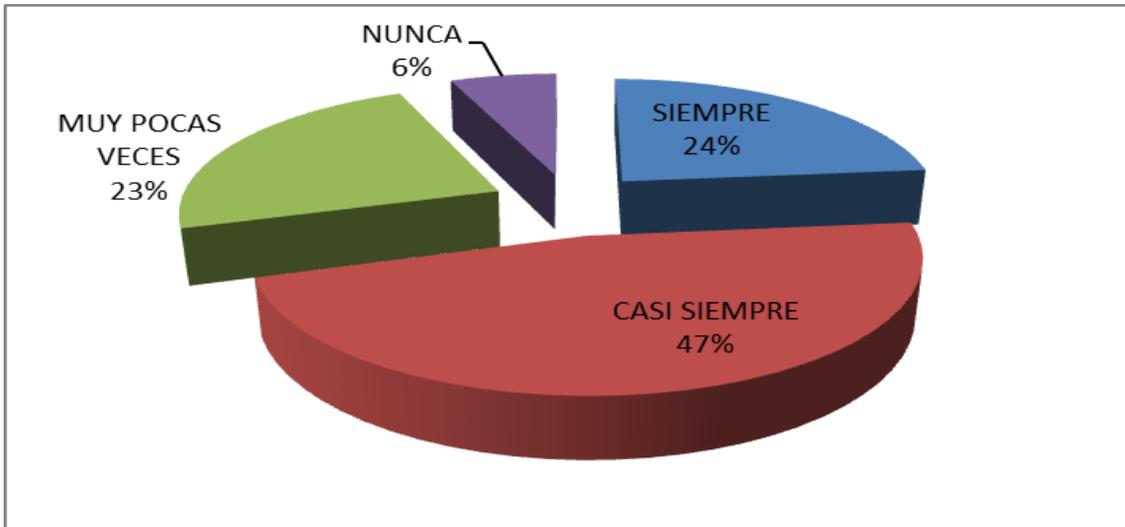


Base: 47 entrevistados

La mayor parte de los encuestados indica que las otras áreas no le brindan la información necesaria para trabajar.

Gráfica No. 25

Las áreas de trabajo se apoyan al momento de existir algún problema en lugar de buscar culpables



Base: 47 entrevistados

Más de la mitad de los encuestados considera que no se recibe el apoyo necesario por parte de las demás áreas de trabajo antes de buscar culpables.

Capítulo 4

Resultados

4. Discusión de Resultados

Luego de aplicar el instrumento Escala de Clima Organizacional (ECO) y el análisis efectuado de los departamentos de la subgerencia de prestaciones pecuniarias, se determinó que el clima organizacional se encuentra en un nivel que debe mejorar, ya que obtuvo una ponderación de 69.25.

Sin embargo, existen elementos de algunos indicadores que deben mejorarse, tales como el estilo de dirección, relacionado con la confianza y apoyo por parte del jefe inmediato y la calidad de instrucciones que se reciben para realizar el trabajo, así mismo, la retribución, especialmente en lo referente al salario y beneficios; también en la claridad y coherencia por parte de la dirección, concretamente en dar a conocer los logros de la empresa y los valores colectivos como la resolución de problemas dentro de los diferentes departamentos de la subgerencia.

Hall (2002), define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral y la percepción directa o indirecta por parte de los empleados teniendo la sospecha que es una fuerza que influye en la conducta de los mismos.

Es importante mencionar que el clima organizacional distingue a una institución de otra ya que cada organización posee su propia cultura y valores, el clima organizacional no se ve ni se toca, pero se siente y definitivamente es real, se debe tomar en cuenta que sus cambios afectan o mejoran el desarrollo de la institución.

Se considera que las relaciones interpersonales son adecuadas, ya que existe participación de los empleados y son valorados por ello; se da un buen nivel de aceptación en el grupo y no propician el aislamiento o incomodidad, según la tendencia de las respuestas de los consultados. Robbins (2004), menciona que esta relación va a depender de la conducta de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de la empresa, por eso es importante el estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige su comportamiento hacia un fin que según precisa acertada o equivocadamente lo beneficiará.

Robbins (2004), indica que la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Para ser líder no basta poseer las aptitudes básicas del liderazgo. Los líderes también deben tener poder para conseguir que sus seguidores cumplan con sus instrucciones. El resultado de la encuesta muestra que la mayoría de los colaboradores de la subgerencia, consideran tener poca confianza en su jefe inmediato, además, que algunas veces sus órdenes son arbitrarias, a pesar que la organización se maneja con lineamientos establecidos desde un consejo administrativo, los entrevistados también indican que sus opiniones pocas veces son tomadas en cuenta para resolver problemas.

Likert (2000), manifiesta que en un clima paternalista existe confianza entre la administración y los empleados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, pero la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados; por lo que es necesario mejorar la relación actual entre el jefe inmediato y los colaboradores de los departamentos, para buscar un ambiente estable y estructurado.

La retribución según Mondy y Noé (2005), son todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones, entre otros. Los empleados de

la subgerencia consideran que la retribución no es muy adecuada en cuanto al salario se refiere, de igual forma los beneficios que otorgan la organización no son bien percibidos por la mayoría de los empleados, pues estos consideran que no satisfacen todas sus necesidades y la oportunidad de crecimiento que la entidad les ofrece es limitada.

Davis y Newstrom (2000), indican que el sentido de pertenencia es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias. Es decir, los empleados se comprometen con la organización para la cual laboran. La mayoría de colaboradores tiene interés en el futuro de la organización; la recomienda como un buen lugar de trabajo; y a la mayoría no les interesa pertenecer a otra organización diferente a la propia.

Lo anterior cumple con lo que Robbins (2004), señala, pues consiste en el estado donde los empleados se identifican con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Por su parte, Ortega (2003), considera que la disponibilidad de recursos es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos: Los recursos materiales, económicos, etc., que, adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Los colaboradores de la subgerencia consideran que la disponibilidad de recursos en las mismas es la idónea para desarrollar las actividades, ya que indican tener el espacio adecuado para trabajar, el acceso a la información y la iluminación son propicios para la correcta realización de las tareas dentro de la subgerencia.

En cuanto a la estabilidad, Silva (2001), dice que es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que se les conserva o despide con criterio justo. Los colaboradores consideran que la subgerencia promueve una buena estabilidad; ya que

consideran que no existen despidos injustificados, adicionalmente que el personal permanezca en su puesto de trabajo depende de su buen desempeño y no de las preferencias.

La claridad y coherencia en la dirección para Gordon (2000), es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las tareas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. En el caso de la subgerencia, los colaboradores indicaron que este aspecto casi siempre es bueno, ya que las metas son claras y entendibles y las tareas que se realizan tienen relación con las metas; sin embargo no siempre da a conocer los logros obtenidos.

En cuanto a los valores colectivos, Mondy y Noé (2005), indican que ayuda a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas. La percepción que tienen los colaboradores sobre esta categoría es mala ya que existen dificultades para establecer el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la subgerencia, existe recelo al momento de compartir información y suelen culparse entre sí cuando algo sale mal y pocas veces se dedican a resolver los problemas.

Conclusiones

- Se determinó que el Clima Organizacional en la subgerencia de prestaciones pecuniarias se encuentra en un nivel que debe mejorar, esto debido a la percepción que tienen los colaboradores.
- Las relaciones interpersonales que se dan entre los colaboradores de las subgerencia son buenas, existe aceptación en el grupo, no se da el aislamiento e incomodidad y existe participación por parte de los empleados.
- El estilo de dirección por parte de los jefes de los departamentos de la subgerencia es mala ya que no se genera un ambiente adecuado, se tiene poca confianza en el jefe inmediato, las órdenes son arbitrarias y no siempre se apoyan las decisiones de los empleados.
- El sentido de pertenencia es bueno, a los colaboradores les interesa el futuro de la empresa, la recomiendan para trabajar y no les interesa pertenecer a otra entidad diferente a la que actualmente integran.
- La retribución está calificada como mala, la mayoría de los colaboradores no están de acuerdo con el salario percibido por el trabajo realizado, de la misma manera no califican de buena forma los beneficios y la oportunidad de crecimiento que la entidad les ofrece.
- En cuanto a la disponibilidad de recursos se estableció que es buena para desarrollar las actividades dentro de la subgerencia, cuentan con el espacio físico necesario, la

iluminación y el acceso a la información son acordes para las tareas que cada uno de los empleados realiza.

- Se estableció que la estabilidad laboral que la subgerencia ofrece a sus colaboradores debe mejorar, ya que no existen preferencias ni se dan despidos injustificados, pero la forma y periodicidad en la que se evalúa el desempeño de los colaboradores.
- Se determinó que la claridad y coherencia de la dirección debe mejorar, las metas son claras y entendibles; las tareas realizadas tienen relación con las metas, pero no siempre da a conocer los logros obtenidos.
- En relación a los valores colectivos se estableció que son malos, existen dificultades para establecer el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la subgerencia, existe recelo al momento de compartir información y suelen culparse entre sí cuando algo sale mal.

Capítulo 5

Propuesta

5. Propuesta

Propuesta para la mejora del Clima Organizacional del área administrativa de una Entidad Autónoma

Para garantizar que las dimensiones favorables que se dan en el clima organizacional continúen y buscar un cambio en aquellas que se encuentran desfavorables, es necesario poner en práctica algunas acciones por parte de los altos mandos de la subgerencia.

Esto producirá que los objetivos de la entidad se alcancen de una mejor manera, ya que se contará con colaboradores satisfechos y motivados para realizar el trabajo.

Relaciones Interpersonales

Se debe motivar a los empleados de la subgerencia para que las relaciones interpersonales a pesar de encontrarse en un buen nivel, mejoren. Para alcanzar esto se recomiendan capacitaciones motivacionales y de liderazgo para que fomenten la unión de grupo.

Estilo de Dirección

Este aspecto debe mejorarse por medio de la redefinición de las líneas de mando y comunicación en la subgerencia, y así se podrá tomar en cuenta a todos los miembros de la institución, para

eficientizar los procesos dentro de los departamentos sujetos de estudio. Esto contribuirá a mejorar la confianza que los colaboradores perciben de su jefe inmediato, lograr el apoyo que este puede brindarles al momento de tomar decisiones y recibir instrucciones precisas.

La redefinición de las líneas de mando y comunicaciones es una responsabilidad compartida entre el departamento de recursos humanos y el área gerencial.

Retribución

Ya que la retribución fue calificada como mala, es necesario buscar mecanismos que mejoren la compensación económica de los empleados otorgando premios adicionales, además es necesario mejorar de forma significativa los beneficios, establecer sistemas de reconocimiento no monetarios y planes de carrera, para que puedan ser fuente de motivación para los trabajadores y por ende se convierta en mayor productividad de parte de los mismos.

Esta tarea es responsabilidad de recursos humanos y el equipo gerencial, quienes deben desarrollar escalas salariales, que permitan la mejora progresiva de los colaboradores.

Pertenencia

La subgerencia debe reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores a través de planes de motivación, tales como: 1) empleado del mes, 2) actividades de integración de los equipos de trabajo de forma mensual y 3) boletín informativo interno mensual, 4) buzón de sugerencias, que permitan al colaborador identificarse cada vez más con el departamento al que actualmente pertenece.

Para la edición del boletín se deberá elegir a un colaborador del equipo de trabajo como responsable.

Disponibilidad de Recursos

A pesar de haberse calificado como buena la disponibilidad de recursos, es necesario reforzar dicho indicador a través de inspecciones periódicas, que permitan establecer que se cuente con el espacio adecuado, iluminación y materiales según sea el caso para realizar un trabajo eficiente por parte de los colaboradores de los departamentos sujetos de estudio.

La responsabilidad de las inspecciones periódicas es del departamento de recursos humanos y del equipo gerencial.

Estabilidad Laboral

La subgerencia debe continuar en la búsqueda de la estabilidad laboral, a través de un trato justo y ecuánime para todos, al establecer un sistema claro de políticas internas y medir periódicamente el desempeño laboral, ya que de esta forma se motiva a los colaboradores a hacer un trabajo de mayor calidad.

La responsabilidad de la elaboración sistema de políticas internas la medición del desempeño laboral es del departamento de recursos humanos y del equipo gerencial.

Claridad y Coherencia en la dirección

Debe mejorarse al brindar a los colaboradores información sobre los logros que obtienen y de qué manera impactan a las metas generales de la organización, ya que ellos son parte de los avances

obtenidos, esto servirá de motivación para los mismos y por ende incrementará el sentido de pertenencia.

Dicha información deberá publicarse en el boletín interno de forma mensual, es responsabilidad del equipo gerencial el proporcionar la información de los logros alcanzados.

Valores Colectivos

Los aspectos de los valores colectivos son calificados como malos; por lo que deben mejorarse a través de manuales de funciones claramente establecidos que permitan responsabilizar a cada dependencia sobre las tareas que le conciernen y así mismo buscar las soluciones más adecuadas a posibles problemas que se susciten sin culparse unos a otros. Dichos manuales deben ser elaborados por el equipo gerencial y recursos humanos, que deben ser revisados anualmente. Después de elaborados deben comunicados a cada empleado, entregándose una copia del manual correspondiente.

Para poder realizar los cambios necesarios en el clima organizacional de la subgerencia, resulta necesario el involucramiento de todos los miembros del equipo gerencial, así como del apoyo del departamento de recursos humanos.

Para alcanzar los objetivos planteados se requiere una revisión constante del plan de trabajo, a través de mediciones periódicas, para lo cual se sugiere aplicar nuevamente el mismo instrumento y concertar reuniones con los colaboradores.

Luego de la evaluación se deben analizar los resultados y determinar si han existido mejora en el clima organizacional para retroalimentar y tomar acciones correctivas si no ha sucedido de esta manera.

Presupuesto de la propuesta

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	ALCANCE (No. Personas)	Costo Unitario	Costo Total	Costo Mensual	Costo Anual
Capacitación Motivacional	Semestral	100	Q 300.00	Q 30,000.00	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Capacitación Liderazgo	Semestral	100	Q 300.00	Q 30,000.00	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Boletín Interno	Mensual	100	Q 0.50	Q 50.00	Q 600.00	Q 7,200.00
TOTAL						Q 127,200.00

Bibliografía

- ◆ Albertinator (2008), Mejora del ambiente de trabajo. Artículo. Buenos Aires. Argentina. Disponible en internet <http://albertinator.wordpress.com/>
- ◆ Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2
- ◆ Atalaya, M (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología. [En red] http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- ◆ Bayona, C. Goñi, S. y Modorran, C. (2000). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. España. Universidad de Navarra.
- ◆ Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
- ◆ Cayuela, N. (2000). Diccionario de la lengua española VOX. México. McGraw-Hill. Primera Edición.
- ◆ Cuevas, G. (2001), Evidencia empírica del cambio en los sistemas de evaluación del rendimiento y retribución directiva en un contexto de privatización. Tesis. Universidad: Pablo de Olavide. España.
- ◆ Davis, K. y Newstrom, J. (2000), Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw- Hill.
- ◆ Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral En A. Rodríguez (coord.), Psicología de las Organizaciones. Barcelona: Editorial UOC.

- ◆ Eco, U. (2001). Como se hace una tesis. Primera Edición. Editorial Gedisa. España.
- ◆ García, (2007), El clima laboral depende sobre todo del jefe. Tesis. Universidad de Granada. México.
- ◆ García S. y Dolan S. (1997) "LA DIRECCIÓN POR VALORES". Mexico. McGraw-Hill.
- ◆ Goncalves, A. (1997), Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- ◆ Gordon, J. (2001), Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- ◆ Hall, R. (2002), Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (6ª. ed.) España: McGraw Hill.
- ◆ Harrington, Et al. "Putting people values to work" The McKinsey Quarterly, 1996. Tercera Edición.
- ◆ Historia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2002) [En red] http://www.igssgt.org/sobre_nosotros/historia_igss.html
- ◆ Lancaster, (1994), Preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios. Revista Interamericana, www.revinbi@bibliotecologia.udea.edu.com. Universidad de Sao Paulo y Antioquia. Madrid España.
- ◆ Ley Orgánica del Seguro Social [En red] Historia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2002) http://www.igssgt.org/sobre_nosotros/historia_igss.html
- ◆ Likert R. (2000), Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Bilbao, España: Editorial Deusto.

- ◆ López, A. (1998), Artículo Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista Innovar. Bogotá Colombia.
- ◆ López, C. (2001). Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>
- ◆ Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999). El clima de los equipos de trabajo: determinante y consecuencias. Almería, España: Universidad de Almería.
- ◆ Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- ◆ Mérida, Á. (2002) Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín.
- ◆ Meyer, J.P. y Allen, Natalie J, (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review.
- ◆ Mondy, R. y No, R. (2005), Administración de Recursos Humanos. (9ª. ed.), México: Pearson Educación.
- ◆ Orbegoso, A. (2008), El clima organizacional, que es y como analizarlo. Colombia.
- ◆ Ortega, D. (2003), El Clima Organizacional en Sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar. (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- ◆ Quintero N. y Africano N. (2008), Clima Organizacional y Desempeño laboral. www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf
- ◆ Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

- ◆ Robbins, S. (2004), Comportamiento Organizacional (10ª.ed.). México: Pearson Prentice Hill.
- ◆ Rodríguez, R. y Et al. (2003). Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de Villa Clara. Cuba. Tomado de WWW.psicologiacientifica.com
- ◆ Sandoval, F. (2007). Técnicas básicas de Investigación. Primera Edición Guatemala.
- ◆ Silva, M. (2001), El Clima en las Organizaciones. Teoría, Método e Intervención. Barcelona, E.U.B.
- ◆ Socorro, F. (2003) ¿Identificación o compromiso?: la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo. [En red]
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>
- ◆ Schultz, D. (1990). Psicología Industria. México: Editorial McGraw-Hill.
- ◆ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology.
- ◆ Toro, (1993), Artículo Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista Innovar. Bogotá Colombia.
- ◆ Zorrilla, J. (1986), Fuentes de estudio de los sectores público, privado y social. México.

Anexos

Cuadro Diagnostico del Problema

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL DE PRONOSTICO
Desorganizacion en todos los departamentos	Desmotivacion de los trabajadores	Desprestigio de la institucion	Cambio de Cultura Organizacional
Falta de identidad de los colaboradores con la empresa	Falta de reconocimiento al buen trabajo	duplicidad en funciones en los diferentes puestos	Establecimiento de programas de reconocimiento
Procesos administrativos engorrosos	Burocracia de la organización	Tramites demasiado tardados	Creacion de valores organizacionales
Falta de cooperacion entre unidades	Falta de automatizacion de procesos administrativos	Mal servicio al cliente	
Poca disposicion de ayuda al cliente			

Cuadro de Medición de variables e indicadores

VARIABLE DE ESTUDIO	INDICADORES	FORMA DE MEDICION	TECNICA	RESPONDIENTE	ANALISIS
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	1. Mi equipo de trabajo toma en cuenta mis opiniones 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo 3. Me siento ignorado por mi equipo de trabajo	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Estilo de dirección	4. Tengo confianza en mi jefe inmediato 5. Siento apoyo por parte de mi jefe al momento de tomar decisiones 6. Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe inmediato	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Retribución	7. Tengo claros todos los beneficios que tengo en la organización 8. Estoy de acuerdo con mi salario 9. Tengo oportunidad de crecer en la organización	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Sentido de pertenencia	10. Me interesa el futuro de la organización 11. Recomendaría usted esta organización para trabajar 12. Sería más feliz en otra empresa	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Disponibilidad de recursos	13. El espacio físico es el adecuado para realizar bien mi trabajo 14. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente 15. Es fácil tener la información que necesito para trabajar	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Estabilidad	16. Se dan despidos injustificados en mi área de trabajo 17. Tengo estabilidad laboral en la organización 18. Se dan preferencias en mi área de trabajo 19. Se evalúa periódicamente mi desempeño en el puesto de trabajo	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Claridad y coherencia en la dirección	20. Conozco cuales son las metas de la organización 21. Las tareas que realizo en mi puesto ayudan a alcanzar las metas de la organización 22. Nos informan de los logros de la organización	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas
	Valores colectivos	23. El trabajo en equipo con otras áreas es bueno 24. Las demás áreas de trabajo me dan la información que necesito para trabajar 25. Las áreas de trabajo se apoyan al momento de existir algún problema en lugar de buscar culpables	Encuesta	Colaboradores (de los diferentes departamentos)	Tablas de doble entrada y gráficas

Instrumento

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala Clima Organizacional (ECO)

Autor: Luis Rodas

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una organización, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la misma. De esa manera proporcionar información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los empleados.

Interpretación: Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 25 y la máxima es de 100.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): El instrumento está dirigido a empleados de la dependencia administrativa de una entidad autónoma de la ciudad capital de Guatemala.

Extensión: La prueba consta de 25 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 15 minutos.

Material a utilizar: Instrumento impreso, uno por participante.

Escalas: Para determinar si el clima organizacional puntúa entre bueno, debe mejorar, malo o muy malo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (25 y 100) se establecen 4 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 4 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Muy malo: De 25 a 44 puntos.
- Malo: De 45 a 63 puntos
- Debe mejorar: De 64 a 82
- Bueno: De 83 a 100

Prueba ECO

Clima Organizacional

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 25 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su organización. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente la pregunta y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUY POCAS VECES	NUNCA
Mi jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo		X		

La prueba es con

fidencial y anónima, el tiempo de duración de la prueba es de 15 minutos.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUY POCAS VECES	NUNCA
Mi equipo de trabajo toma en cuenta mis opiniones				
Soy aceptado por mi grupo de trabajo				
Me siento ignorado por mi equipo de trabajo				
Tengo confianza en mi jefe				

inmediato				
Siento apoyo por parte de mi jefe al momento de tomar decisiones				
Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe inmediato				
Tengo claros todos los beneficios que tengo en la organización				
Estoy de acuerdo con mi salario				
Tengo oportunidad de crecer en la organización				
Me interesa el futuro de la organización				
Recomendaría usted esta organización para trabajar				
Sería más feliz en otra empresa				
El espacio físico es el adecuado para realizar bien mi trabajo				
La iluminación de mi área de trabajo es suficiente				
Es fácil tener la información que necesito para trabajar				
Se dan despidos injustificados en mi área de trabajo				
Tengo estabilidad laboral en la organización				
Se dan preferencias en mi área de trabajo				
Se evalúa periódicamente mi desempeño en el puesto de				

trabajo				
Conozco cuales son las metas de la organización				
Las tareas que realizo en mi puesto ayudan a alcanzar las metas de la organización				
Nos informan de los logros de la organización				
El trabajo en equipo con otras áreas es bueno				
Las demás áreas de trabajo me dan la información que necesito para trabajar				
Las áreas de trabajo se apoyan al momento de existir algún problema en lugar de buscar culpables				

