

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión del Talento Humano



**“Influencia del desarrollo organizacional en el clima laboral”**  
(Tesis de Maestría)

Licenciada Samanta Recinos Corado

Guatemala, febrero 2014

**Influencia del desarrollo organizacional en el clima laboral.**  
(Tesis de Maestría)

Licenciada Samanta Recinos Corado  
M. Sc. Anabella Cerezo de García, Asesora  
Licenciado Federico Robles de la Roca, Revisor

Guatemala, febrero 2014

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora de Maestría**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0009-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 29 DE NOVIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Anabella Cerezo de García, asesora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Tesis, titulada: "INFLUENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL", elaborada por la licenciada Samanda Recinos Corado, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.



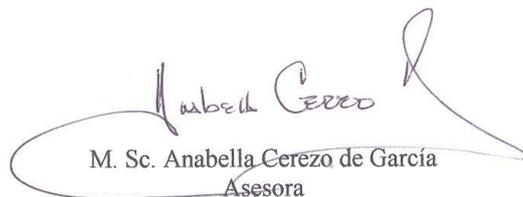
**Lic. César Augusto Custodio Cobar\***  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 9 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Influencia del desarrollo organizacional en el clima laboral”**, presentado por la estudiante: **Licenciada Samanta Recinos Corado**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** 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.



M. Sc. Anabella Cerezo de García  
Asesora

c.c. file

Guatemala, 22 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Influencia del Desarrollo Organizacional en el Clima laboral”**, presentado por la estudiante: Samanda Recinos Corado, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** 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,



Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor

## Índice

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña Histórica de la institución	1
<b>Capítulo 2</b>	8
2. Marco Teórico	8
2. 1 Desarrollo Organizacional	8
2.2 Clima Organizacional	19
<b>Capítulo 3</b>	34
3. Planteamiento del Problema	34
3.1 Objetivos de investigación	34
3.1.1 Objetivo general	34
3.1.2 Objetivos específicos	34
3.2 Alcances y límites	35
3.3 Metodología	35
3.3.1 Tipo de estudio, población y muestra	35
3.3.2 Sujetos	36
3.4 Instrumentos	36
3.5 Procedimiento	37
<b>Capítulo 4</b>	38
4. Resultados	38
4.1 Resultados generales	40
<b>Capítulo 5</b>	62
5. Análisis e interpretación de Resultados	62
5.1 Base del análisis	62
5.2 Factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales	62
5.3 Niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones	63
5.4 Percepción del estado de satisfacción y trabajo en equipo	64
<b>Conclusiones</b>	65
<b>Propuesta de Mejora</b>	66

<b>Referencias Bibliográficas</b>	67
<b>Anexos</b>	68
Encuesta de Clima Laboral	69

## **Índice Figuras**

Figura 1: Estructura Organizacional Del Congreso de la República	5
Figura 2: Estructura Organizacional del Departamento de Servicios Sociales	6
Figura 3: Subsistema de Frontera Externa	9
Figura 4: Modelo para la administración del cambio	19

## **Índice Tablas**

Tabla No. 1: Análisis FODA Congreso de la República de Guatemala	7
Tabla No. 2: Resultados Generales	40
Tabla No. 3: Escala de Likert	41
Tabla No. 4: Indicador Global Porcentual	41

## Índice Gráficas

Gráfica No. 1: Rango de edades de los encuestados	38
Gráfica No. 2: Sexo de los encuestados	39
Gráfica No. 3: Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir	42
Gráfica No. 4: Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada	43
Gráfica No. 5: Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi productividad	44
Gráfica No. 6: El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	45
Gráfica No. 7: Indicador global porcentual de Liderazgo	46
Gráfica No. 8: El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada	47
Gráfica No. 9: Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización	48
Gráfica No. 10: La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas	49
Gráfica No. 11: Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del Congreso de la República en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy	50
Gráfica No. 12: Indicador global porcentual de Motivación	51
Gráfica No. 13: Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos	52
Gráfica No. 14: Los ascensos, capacitaciones y traslados son con base en el desempeño laboral	53
Gráfica No. 15: Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado	54
Gráfica No. 16: La función del desempeño contribuye al logro de los objetivos de mi área de trabajo.	55
Gráfica No. 17: Indicador global porcentual de Reciprocidad	56
Gráfica No. 18: La información requerida para realizar mis labores fluye eficientemente	57
Gráfica No. 19: Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de la institución	58
Gráfica No. 20: El espíritu de equipo en mi área de trabajo es excelente	59
Gráfica No. 21: En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	60
Gráfica No. 22: Indicador global porcentual de Participación	61

## **Resumen**

El objetivo de este estudio consiste en determinar qué factores internos del clima laboral afectan directamente el desarrollo organizacional del Departamento de Servicios Sociales, de la Dirección de Recursos Humanos del Congreso de la República.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, organigrama del Congreso de la República y organigrama específico del Departamento de Servicios Sociales y análisis FODA institucional.

En el capítulo 2, se definió el marco teórico para poder posteriormente realizar una comparación con los resultados del diagnóstico.

En el capítulo 3, se abordó el planteamiento del problema, objetivos, selección del instrumento dirigido al personal del Departamento de Servicios Sociales.

Determinada la metodología a utilizar, se realizó el trabajo de campo y se dieron a conocer los resultados en el capítulo 4 por medio de gráficas se analizaron los datos recabados de forma cuantitativa y cualitativa.

En el capítulo 5 se realizó el análisis e interpretación de resultados; con los resultados obtenidos por medio del instrumento indicado, permitió determinar los factores internos del clima laboral que afectan directamente el desarrollo organizacional.

Se redactó la propuesta de mejora, como resultado del análisis de los objetivos y comparación de los resultados recabados, cuyo contenido presenta las estrategias a implementar para cada uno de los indicadores, que permitirán mejorar el clima laboral del Departamento de Servicios Sociales.

## **Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores internos del clima laboral que afectan directamente el desarrollo organizacional del Departamento de Servicios Sociales.

El clima organizacional o clima laboral, para (Chiavenato, 2004) es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que incluye directamente en su comportamiento”.

Las características del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima laboral en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de ésta. Puede variar por diversas razones: proceso de reducción de personal, incremento o disminución general de los salarios, por ejemplo cuando aumenta la motivación se nota una mejora en el clima imperante en la organización, puesto que hay de deseo de trabajar y cuando disminuye la motivación el deseo disminuye, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer las necesidades de las personas.

Promover la satisfacción de los colaboradores es un proceso que compromete al clima laboral; ya que es un fenómeno que tiene consecuencias sobre la organización y permite a las personas mejorar y mantener su bienestar físico, mental y espiritual, con los consecuentes efectos sobre la efectividad de la organización.

Este trabajo tiene como propósito fundamental identificar las percepciones del ambiente de trabajo (Clima Laboral) en el cual se desenvuelven los colaboradores del Departamento de Servicios Sociales de la Dirección de Recursos Humanos del Congreso de la República de

Guatemala, de modo que, se podrá establecer la forma en la que se manejan aspectos tan relevantes para el mejorar el clima laboral: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación; variables sujetas a estudio.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña Histórica de la Institución

El Congreso de la República de Guatemala (nombre oficial El Honorable Congreso de la República de Guatemala) es el órgano unicameral que ejerce el poder legislativo de Guatemala, está conformado por 158 diputados electos de manera directa por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años pudiendo ser reelectos. El Congreso de la República inicia su período de sesiones el 14 de enero al 15 de mayo de cada año y del 1 de agosto al 30 de noviembre de cada año en su edificio, el Palacio Legislativo.

Congreso de la República como cuerpo legislativo tiene su origen en los primeros años del país a partir de la firma del Acta de Independencia de América Central hecha el 15 de septiembre de 1821 y del Acta de Independencia de 1823, donde se separaba del Imperio Mexicano, tras un fallido intento de anexión a dicho imperio pero al mismo tiempo, también se creaba la Federación Centroamericana. Por ello, es que el 24 de junio de 1823 se instaló el primer cuerpo legislativo llamado Asamblea Nacional Constituyente, la cual promulga el 1 de julio del mismo año, el acta denominada como Decreto de Independencia Absoluta de las Provincias Unidas del Centro de América y de la Creación de la Federación. Con el documento anteriormente dicho se crea las Provincias Unidas del Centro de América.

El 27 de diciembre de 1823, la Asamblea Nacional Constituyente promulga las Bases Constitucionales, siendo éstas el fundamento de la Federación Centroamericana por un breve lapso de tiempo, en las mismas se establecían los altos poderes federales y estatales o provinciales. En el caso del poder legislativo, se estableció tanto a nivel federal como a nivel estatal o provincial. En el primero, el poder legislativo residía en el Congreso Federal de Centro América o Congreso de la Unión Centroamericana, siendo el mismo de tipo unicameral, y asimismo también la sanción de las leyes que este órgano legislativo promulgaba, le correspondía al Senado, un cuerpo intermedio o mixto que ejercía algunas de las atribuciones de una cámara alta convencional y al mismo tiempo era un órgano

consejero del poder ejecutivo. Y en el segundo, el poder legislativo estatal o provincial residía en un Congreso de Representantes, el cual ejercía las mismas funciones que el Congreso Federal y también existía un Consejo Representativo, el cual ejercía las mismas funciones del Senado.

El 22 de noviembre de 1824, nuevamente la Asamblea Nacional Constituyente promulga un documento de carácter constitucional pero en este caso es la Constitución de la República Federal de Centro América (con la cual se termina la existencia de las Provincias Unidas del Centro de América y se paso al inicio de la República Federal de Centro América), en la cual se establecía el poder legislativo tanto a nivel federal como a nivel estatal o provincial como se había hecho en las Bases Constitucionales de 1823 con los mismos órganos descritos en el párrafo anterior pero con las siguientes diferencias: la primero, es que se cambia el nombre del órgano en que residía el poder legislativo estatal o provincial por el de Asamblea y la segunda, es que este documento promulgado era una carta magna.

Por lo anteriormente dicho en el párrafo pasado, el 11 de octubre de 1825, se promulga la primera Constitución Política del Estado de Guatemala, en la cual se establecía que el poder legislativo estatal debía de residir en un único órgano llamado Asamblea del Estado de Guatemala, siendo sus proyectos aprobados y sancionados por el Consejo Representativo. La Asamblea del Estado de Guatemala se reunió anteriormente el 15 de septiembre de 1824 para la redacción de dicho documento ya mencionado, el cual fue aprobado como se describió anteriormente.

En 1839, Guatemala se separa de la República Federal de Centro América, bajo el mandato de Rafael Carrera y Turcios, tras dicha separación el 25 de julio de ese mismo año, la Asamblea Nacional Constituyente formada en ese período promulga los siguientes decretos: la Declaración de los Derechos del Estado y sus Habitantes, la Ley Constitutiva del Supremo Poder Ejecutivo del Estado de Guatemala y Ley Constitutiva del Supremo Poder Judicial del Estado de Guatemala, los cuales son conocidos como los Decretos de la Asamblea Nacional Constituyente de 1839. El poder legislativo en ese tiempo era ejercido por el órgano mencionado anteriormente.

El 19 de octubre de 1851, es promulgado el Acta Constitutiva de la República de Guatemala por la Asamblea Nacional Constituyente, en el que se estipulaba que el poder legislativo residía en un órgano llamado Cámara de Representantes.

El 11 de diciembre de 1879, en otra nueva ocasión se emite un documento constitucional llamado Ley Constitutiva de la República de Guatemala, en donde se citaba que el poder legislativo debía de recibir en cuerpo legislativo llamado Asamblea Nacional Legislativa de la República de Guatemala.

El 9 de septiembre de 1921, en una nueva reunión de la Asamblea Nacional Constituyente, la cual fue convocada, se aprueba la segunda Constitución de la República Federal de Centro América, en la cual se establece que el poder legislativo federal reside en un cuerpo legislativo de carácter bicameral denominado Congreso Federal de Centro América, siendo el mismo conformado por una Cámara de Senadores o Senado, la cual es la Cámara Alta, y por otra llamada Cámara de Diputados, la cual es la Cámara Baja. Mientras que se estipulaba también que el poder legislativo de los Estados residía en una Asamblea Nacional Legislativa.

El 11 de marzo de 1945, la Constitución Política de la República de Guatemala (de ese mismo año), estipulaba que el poder legislativo debía de residir nuevamente en un órgano de tipo unicameral, el cual era conocido como Congreso de la República de Guatemala, siendo así como se le conoce actualmente al Organismo Legislativo y cambiándose así, la denominación de Asamblea Nacional Legislativa por dicho nombre actual. Posteriormente, y mediante Decreto Número 188 se estableció que toda ley vigente de la República en que aparezcan los nombres de Asamblea Nacional Legislativa o simplemente Asamblea deberá entenderse substituidos por los de Congreso de la República de Guatemala o en su caso Congreso.

Consecuentemente, después de la Constitución Política de la República de 1945, se dieron varios Golpes de Estado, creándose durante un período de cuarenta años, nuevas constituciones con períodos de vigencias relativamente cortas, éstas constituciones son: la Constitución Política de la República de 1956 (aprobada el 2 de febrero de 1956), la Constitución Política de la República de 1965 (aprobada el 15 de septiembre de 1965) y la Constitución Política de la República de 1985 (aprobada el 31 de mayo de 1985 y entrando

en vigencia el 14 de enero de 1986), siendo esta última la que actualmente sigue en vigencia. Sin embargo, durante el tiempo recorrido desde la Constitución de 1945 hasta la actual y pasando por cada una de las anteriormente mencionadas, el nombre del Organismo Legislativo sigue siendo el actual.

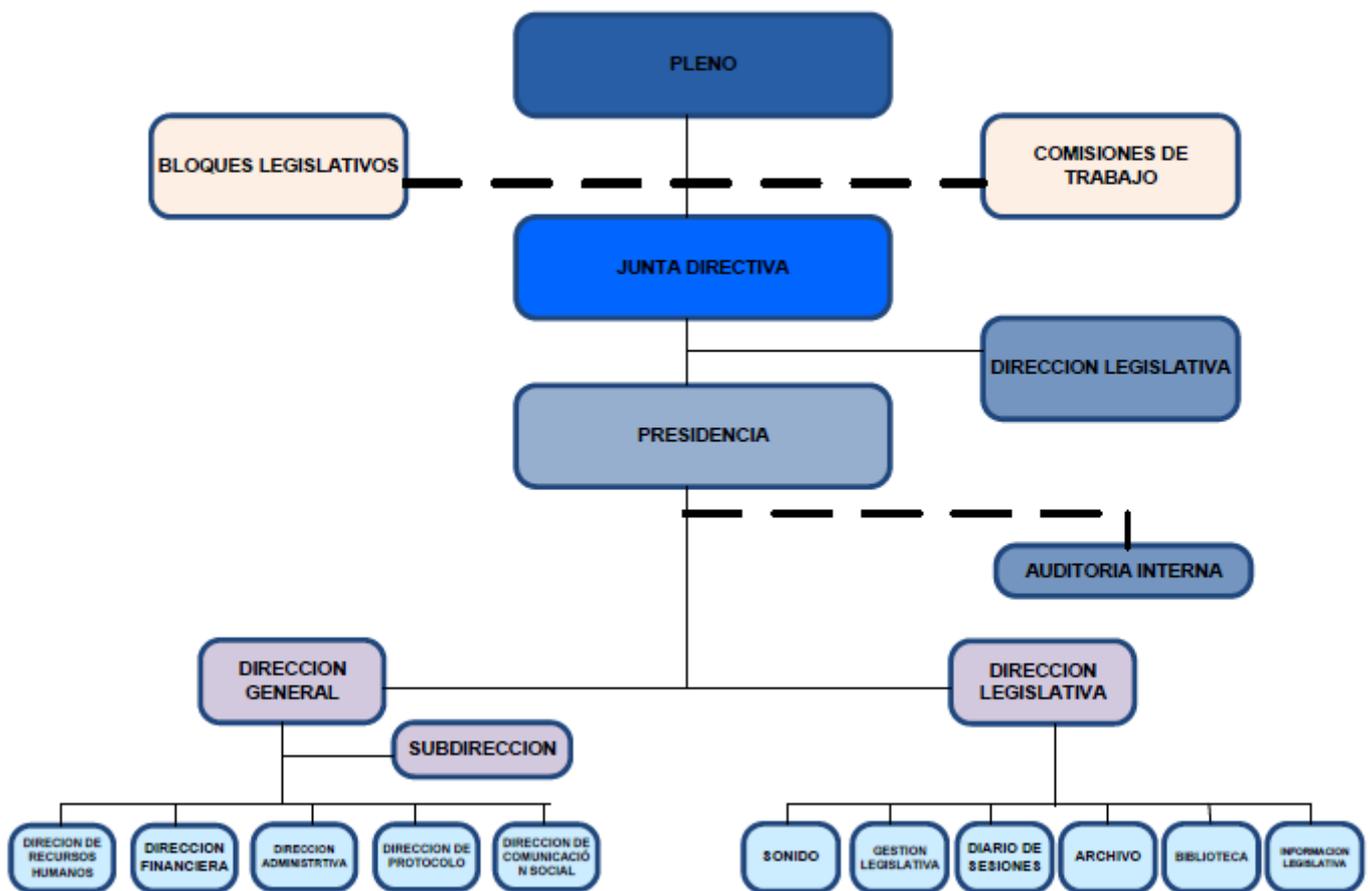
En resumen, el Congreso de la República de Guatemala (como actualmente se le conoce) ha cambiado de nombre a lo largo de más de cien años de historia pero su esencia no ha cambiado porque sigue siendo la misma y la de tener la potestad legislativa que le confiere el pueblo. Los nombres con los que se le ha conocido al Congreso de la República son los siguientes:

- Asamblea Nacional Constituyente (24 de junio de 1823 - 27 de diciembre de 1823)
- Congreso de Representantes del Estado de Guatemala (27 de diciembre de 1823 - 22 de noviembre de 1824)
- Asamblea del Estado de Guatemala (22 de noviembre de 1824 - 25 de julio de 1839)
- Asamblea Nacional Constituyente (25 de julio de 1839 - 19 de octubre de 1851)
- Cámara de Representantes de la República de Guatemala (o Asamblea Nacional Legislativa de la República de Guatemala) (19 de octubre de 1851 - 11 de diciembre de 1879)
- Asamblea Nacional Legislativa de la República de Guatemala (o Asamblea Legislativa de la República de Guatemala) (11 de diciembre de 1879 - 11 de marzo de 1945)
- Congreso de la República de Guatemala (11 de marzo de 1945 - actualmente)

A continuación se presenta la estructura organizacional actual del Congreso de la República y estructura del Departamento de Servicios Sociales:

**Ilustración No. 1**

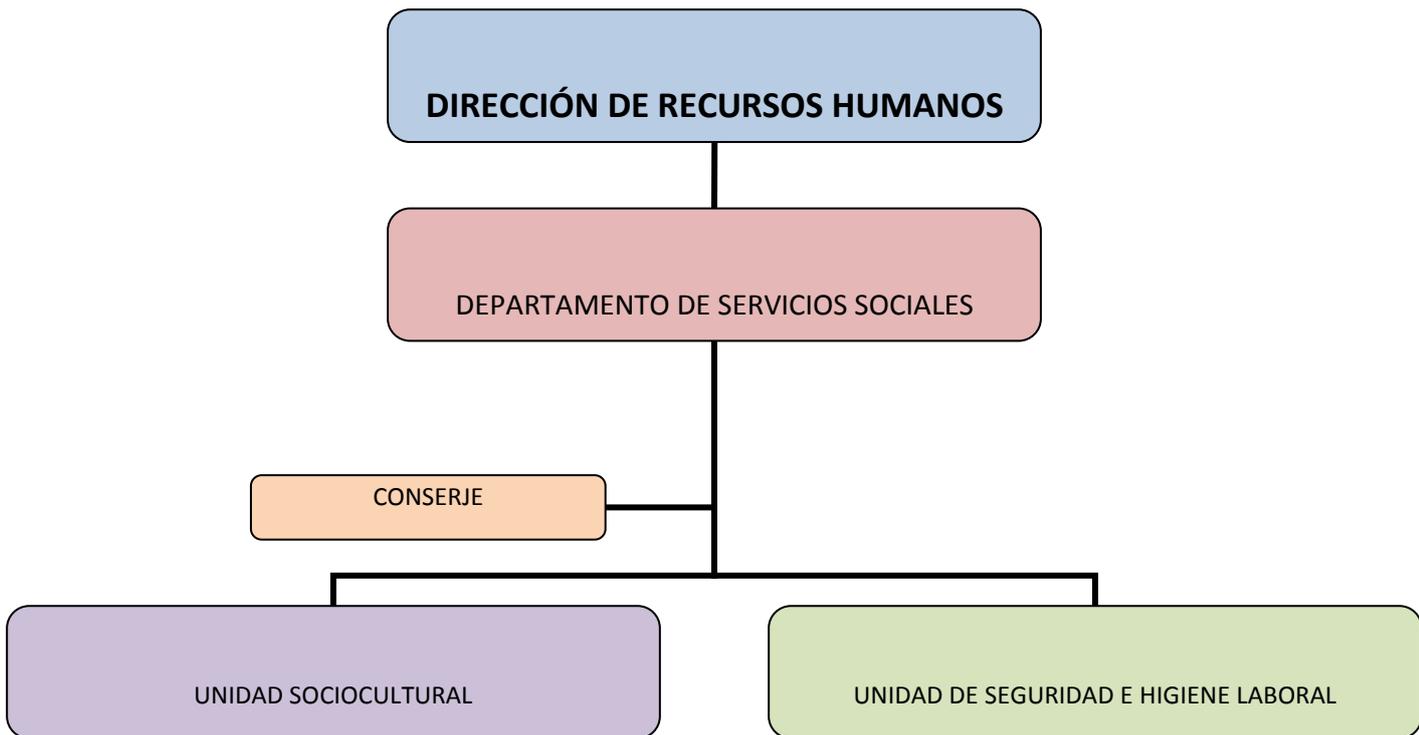
Figura 1: Estructura Organizacional del Congreso de la República.



Fuentes: Diciembre, 2012. Organización y Métodos, Congreso de la República de Guatemala.

**Ilustración No. 2**

Figura 2: Estructura Organizacional del Departamento de Servicios Sociales.



Fuentes: Diciembre, 2012. Organización y Métodos, Congreso de la República de Guatemala.

Para conocer mejor la situación del Congreso de la República, se presenta el análisis FODA de la institución:

### Ilustración No.3

**Tabla No. 1: Análisis FODA Congreso de la República de Guatemala**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Utilización de mecanismos de motivación en el personal administrativo.	Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos integrales.	Poca motivación del trabajador hacia la realización eficiente de las tareas asignadas.	Historial de conflictos entre directivos y trabajadores o entre trabajadores.
Motivación de la institución para formular sus propios proyectos.	Apoyo financiero de ONGs y organismos internacionales para formulación de proyectos.	Inexistencia de un plan de carrera dentro de la institución.	Falta de seguimiento de los cambios recién implementados por parte de las altas autoridades.
Interés institucional en establecer un escalafón profesional.	Existencia de becas de carácter educativo para la profesionalización del personal.	Equipo de oficina en su mayoría obsoleto para realizar las actividades diarias.	Limitaciones técnicas para cumplir metas y objetivos institucionales.
Facultad de formular su propio presupuesto.	Existencia de empresas privadas que estén dispuestas a establecer alianzas con las instituciones públicas.	Falta de un programa de capacitación integral.	Aumento de la burocracia.
Reformar sus procesos y procedimientos administrativos a través de la figura del Director General.	El empleo de los modelos e-government, aplicadas en otros países con éxito.	Espacios físicos improvisados e inadecuados para la realización de las tareas asignadas a los trabajadores.	Fenómenos de carácter natural o sociopolítico, que provoca ausencia temporal o causal del recurso humano a sus labores cotidianas y capacitaciones.
Existencia del manual de procedimientos.	La factibilidad de realizar benchmarking con otras instituciones públicas o privadas del exterior.	Débil cultura de planificación y de manejo de recursos humanos con base a criterios de eficacia y eficiencia en la institución.	Deserción del personal altamente calificado hacia otras instituciones.
		Tráfico de influencias que impiden la correcta selección del personal.	
		Carencia de tecnologías que optimicen el servicio que prestan.	

Fuentes: Diciembre, 2012. Organización y Métodos, Congreso de la República de Guatemala.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Desarrollo Organizacional

##### 2.1.1 La Organización como sistema:

Un sistema es, por definición un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Se entienden que dicha interacción debe darse en armonía para el desempeño de la función o finalidad de la organización. Consideraremos a la organización, básicamente, como un sistema socio-técnico abierto, compuesto en su forma más simple por componentes tecnológicos y recursos humanos, influenciados por el medio externo dentro del cual realiza transacciones o intercambios.

Donal Kingdon hacia el año 1973, presentó un modelo socio-técnico de D.O (Faria Mello, 2006). En el cual la interacción de los subsistemas de la organización da lugar al comportamiento organizacional, como se muestra en la siguiente figura:

.

## Ilustración No. 4

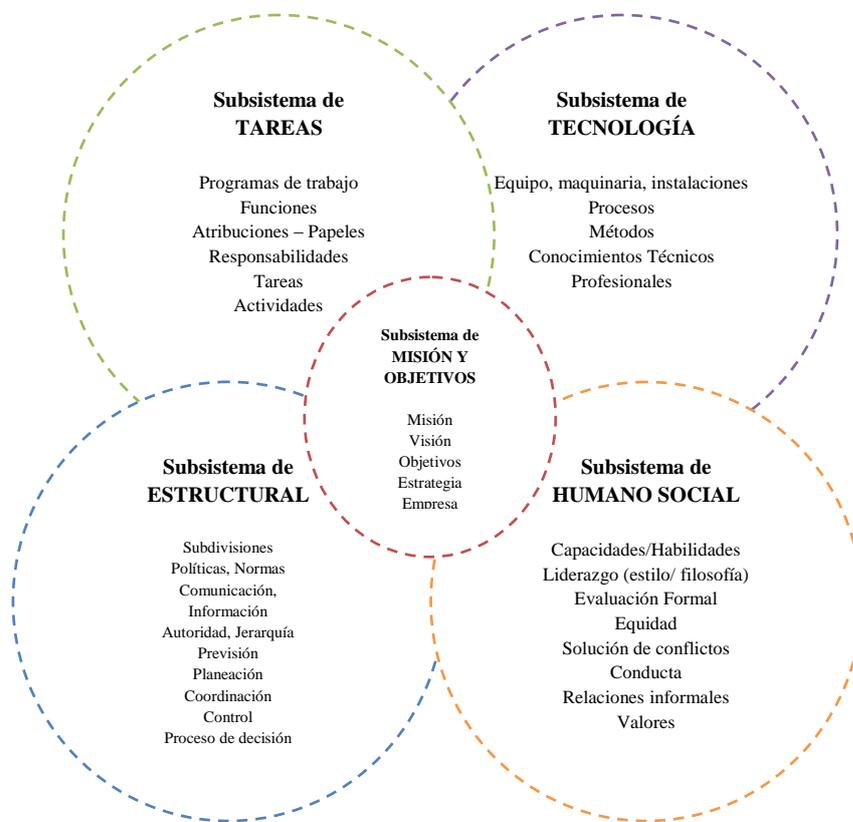
### Figura 3: Subsistema de Frontera Externa

Presiones, demandas y expectativas.

Recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Economía y mercados.

Sistema institucional, político, económico y social.



Principales Subsistemas y sus Dimensiones (Faria Mello, 2006)

Los cuales se explican a continuación:

- a) Misión y objetivos: constituidos por la misión, la visión, los objetivos y la estrategia de la organización. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Los objetivos principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La exposición de la misión de una organización consiste en una declaración formal de lo que se trata de lograr. La misión y los objetivos de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas (planeadas) y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes (no planeadas).
- b) Humano Social: las personas constituyen el sistema social dentro de la organización, compuesta de individuos y grupos. La mayoría de las personas no sólo tiene la capacidad potencial de hacer un mayor aporte al logro de los objetivos de la organización, sino también el deseo de realizarlo, siempre y cuando exista una reciprocidad de intereses. Las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. Los colaboradores motivados son aquellos que consideran su trabajo como algo que les permite alcanzar sus metas importantes. Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, y son por lo tanto personales e internos. Los incentivos son, por otra parte externos a la persona. Forman parte del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia, con el fin de alentar a los colaboradores a desempeñar sus tareas eficientemente. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones.
- c) Estructural: consiste en la creación de subdivisiones, políticas, normas, medios de comunicación e información, parámetros de autoridad y jerarquía. Asimismo, trata aspectos como la previsión y planeación, la coordinación y los mecanismos de control dentro de la organización (Faria Mello, 2006). Define las relaciones formales de las personas en el interior de la organización. La estructura organizacional implica: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un encargado con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (el mismo nivel organizacional o uno similar) y verticalmente (distintos niveles organizacionales). La estructura formal debe ser flexible

y dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. También se da la organización informal que no es más que una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí (grupos de amistades, ideológicos, deportivos, etc) (Koontz & Weihrich, 2008).

- d) Tareas: está íntimamente relacionado con el subsistema estructural y consiste en el establecimiento de programas de trabajo, delimitación de funciones, atribuciones y papeles, así como la asignación de responsabilidades, tareas y actividades a todos y cada uno de los miembros de la organización.
- e) Tecnología: consiste en equipo, maquinaria, instalaciones, procesos, métodos y conocimientos que mejoran los recursos físicos y económicos con lo que trabajan las personas y posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo (Faria Mello, 2006). Una de sus características clave es la especialización, pues, al incrementarse la tecnología, la especialización tiende a crecer y cambiar la naturaleza de los empleos.
- f) Frontera externa: toda organización no es más que parte de un sistema mayor del cual recibe influencias y dentro del cual se dan parámetros de acción. Las organizaciones individuales no pueden escapar a dicha influencia porque ésta repercute en la conducta de sus miembros, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

### 2.1.2 El Fenómeno del cambio:

La humanidad siempre ha vivido en un mundo de constante transformación, ninguna época de la historia se compara a la rapidez con que los cambios se dan en la actualidad. Las principales características que denotan dichos cambios giran alrededor de la globalización, la tecnología y la necesidad de la delegación de autoridad para una mejor adaptación al cambio (Eliminando Barreras).

Las características que presentan los cambios necesarios en las organizaciones son las siguientes:

- ✓ Mayor espíritu empresarial y orientación hacia afuera.
- ✓ Comprensión de otras culturas, mercados y sistemas.
- ✓ Mayor productividad en el sistema total, con calidad global y orientación al cliente.
- ✓ Informática y comunicación.
- ✓ Visión empresarial y estratégica.
- ✓ Liderazgo proactivo, transformacional para el manejo del cambio.
- ✓ Compromiso para con la sociedad como un todo, con ética individual social.
- ✓ Gerencia del desarrollo de los recursos humanos para la productividad.

En cuanto a las habilidades y actitudes gerenciales requeridas para el siglo XXI; cabe citar los resultados del simposio de INCAE (INCAE, 1990).

a) Habilidades:

- ✓ Mayor adaptación al ambiente, mediante flexibilidad, innovación, creatividad, constante renovación y habilidad para el manejo del cambio.
- ✓ Papel de un liderazgo más amplio a través de visión, planeamiento estratégico, habilidad de comunicación, conocimiento de gerencia y entendimiento histórico.
- ✓ Mayor énfasis en la tecnología por medio del reforzamiento de las habilidades tecnológicas, énfasis en la eficiencia, en la calidad y en los procesos.
- ✓ Creación de nuevas formas de relación, vía las habilidades negociadoras y creadoras del consenso, trabajo en equipo, empatía, integración de los objetivos de la organización y los objetivos individuales, habilidades para el manejo transcultural.

b) Actitudes:

- ✓ Roles más amplios y límites mayores de la empresa.
- ✓ Mayor adaptación al ambiente, mediante mayor proactividad hacia el cambio, orientación externa antes que interna, actitudes de competitividad, aceptación de la

eficiencia y la calidad como elementos para competir globalmente y una actitud positiva para asumir riesgos.

- ✓ Papel expandido del liderazgo, comprendiendo las motivaciones de autorrealización de las personas, traspasándoles poder, dando importancia a los valores, con cometido al desarrollo de equipo y orientación al compromiso antes que al control.
- ✓ Roles y límites expandidos de la empresa a través del movimiento de intereses individualistas a intereses comunitarios, con responsabilidad social y ética.

Además, debemos mencionar las diferentes maneras de reaccionar ante los “acontecimientos nuevos” del medio que rodea a las organizaciones:

- ✓ Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- ✓ Resistencia (pasiva o activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del hecho nuevo.
- ✓ Acomodación inercial: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- ✓ Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones (proacción), cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- ✓ Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El desarrollo organizacional se compone por una gran variedad de estrategias de intervención que utilizan el proceso de grupo para enfocar la cultura organizacional y efectuar los cambios necesarios. El desarrollo organizacional se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba descritos y opta conscientemente por el cuarto –el cambio planeado- como el único modo en que la organización y sus directivos pueden dirigir el proceso de cambio. Minimizando con ello el riesgo de la deterioración causada por el choque. Uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización, es tratar la

adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio, de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable, así como, identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio (Faria Mello, 2006).

### 2.1.3 El cambio en las organizaciones:

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio dentro de la organización, sean estas fuerzas exógenas o endógenas a la institución. Las fuerzas exógenas provienen del subsistema de la frontera externa de la organización. Las mismas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se procese con el mínimo de perturbación o efecto de desgaste estructural o conductual. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambio estructural y conductual provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, actitudes o desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio, ya perturbadas, dentro de una o más partes de la organización. Todo cambio sobre un sistema, aún planeado e intencional, corresponde siempre a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio o en desequilibrio. No se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras partes, de algún modo y sin tender a causar modificaciones en esas otras partes. O sea, que modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en lugar de efectos aislados o simples. En el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se debe comprender muy bien la dinámica organizacional de la misma.

Todo sistema corresponde a un campo de fuerzas, internas y externas. Hay tres tipos de fuerzas o factores que existen, influyen o pueden influir sobre el cambio:

- i. Pro: propulsoras, positivas, favorables al cambio.
- ii. Contra: restrictivas, negativas, contrarias al cambio.
- iii. Neutras: indefinidas, indecisas, dudosas, confusas.

Entre ellos, podemos mencionar los siguientes ejemplos: personas, grupos, organizaciones, actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, actividades, intereses, aspiraciones,

deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas, poderes, demandas, competencias, presiones, etc.

Cuando se desea lograr el cambio deseado, es necesario intervenir el campo de fuerzas de la organización y para ello podemos utilizar tres metodologías básicas:

- a) Aumentar la presión para el cambio, aumentando el peso o esfuerzo de las fuerzas o factores pro. Tal acción, aunque favorece el desplazamiento de la organización hacia la situación deseada, corre el riesgo de: 1. Aumentar la resistencia al cambio. 2. Aumentar la tensión interna del sistema, con el consecuente desgaste del mismo.
- b) Disminuir la resistencia al cambio, disminuyendo el peso o esfuerzo de las fuerzas o factores contra. Tal acción tiene las ventajas de: 1. Disminuir la tensión del sistema. 2. Facilitar la acción de las fuerzas pro que ocupan, sin mayor esfuerzo, el espacio vacío generado por la retracción de las fuerzas contra.
- c) Movilización o inmovilizando las fuerzas o factores hasta entonces neutros, dándoles nueva dirección de modo que se transformen en fuerzas pro o eliminándolas, de modo que no se tornen en fuerzas contra. Tal acción encierra el riesgo de: 1. Aumentar la tensión del sistema. 2. Aumentar la resistencia al cambio (Faria Mello, 2006).

#### 2.1.4 Resistencia al cambio:

La resistencia hacia el cambio, es el gran obstáculo que se presenta en la ejecución de políticas, metas o métodos de operación por los miembros de una organización.

Cabe citar en este sentido el principio de Le Chatelier, según el cual cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible al estado anterior. A nivel psicológico, la resistencia al cambio puede ser causada por aspectos, tales como:

- ✓ Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.

- ✓ Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene y es agradable.
- ✓ Desconfianza: poca claridad sobre el nuevo patrón y de las consecuencias del cambio.
- ✓ Recelo de perder el estatus actual.
- ✓ Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- ✓ Necesidad de evitar la ansiedad que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- ✓ Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces proceder de acuerdo.
- ✓ Contradependencia, o sea, necesidad de reaccionar “contra”.
- ✓ Miedo a lo desconocido.

Es importante, mencionar los procesos que nos permitirán reducir o eliminar la resistencia al cambio:

- a) Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- b) Persuasión sobre los efectos que llevarán a la decisión del cambio.
- c) Diálogo, intercambio y confrontación de percepciones, opiniones y raciocinios, negociación y consenso.
- d) Expresión de sentimientos y emociones asociados a la perspectiva del cambio.
- e) Consulta y, en lo posible, participación en los procesos de:
  - Diagnóstico de la situación.
  - Selección o decisión.
  - Planeación de acciones resultantes.

Una contribución de Elton Mayo, presentada por Hersey y Blanchard, es la que sostiene que existe relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones a nivel de:

1. Conocimientos o informaciones.
2. Habilidades (aptitud ejercitada).
3. Valores y actitudes internas.
4. Comportamientos individuales (externalización).
5. Comportamiento de grupos (Faria Mello, 2006).

### 2.1.5 Administración del cambio:

Comprende tres fases básicas:

#### a) Planeación del cambio:

La primera fase de planeación del cambio consiste en descongelar la organización, lo que significa crear conciencia de la necesidad del cambio. La mejor manera de hacerlo es contrastando un estado actual con otro deseable. También, el liderazgo es crítico para esta fase inicial de planeación y en la que ha de ser capaz de establecer condiciones con las que sea posible determinar el estado futuro. Por último, para una planeación adecuada hay que dirigirse a la dinámica política y de poder dentro de la organización, lo que implica incluir en la planeación a los líderes informales y cerciorarse de que el modo en que se describe el estado futuro, sea totalmente claro para todos los miembros de la organización involucrados.

#### b) Administración del cambio:

Administrar el cambio es una de las tareas más extenuantes que existe, cuanto más complejo parezca éste, tanto más habremos de apegarnos a las actividades que hayan demostrado ser útiles en el pasado. Los principios y directrices siguientes responden al criterio de utilidad demostrada:

-Desprendimiento del pasado: es preciso desprenderse del pasado, es decir, de determinadas formas de trabajo (programas, procesos, situación geográfica, grupo de

trabajo, etc.). Para ello deben tomarse en cuenta dos principios críticos de gerencia ligados a la emoción humana: el de asunto inacabado y el orgullo personal. El asunto inacabado se da en cuanto que cuando algo queda inconcluso, los humanos tendemos a intentar alguna forma de terminación. Cuando se enfrenta a los miembros de la organización con una novedad, sustituyendo antiguas formas o prácticas, sin tiempo de desprenderse de ellas y “acabar el asunto”, gastarán energías en un intento por remediar la ausencia de terminación que se manifestará al seguir hablando acerca de los modos antiguos o criticando los nuevos modos. Lo que denominamos resistencia al cambio a menudo refleja energía dedicada a intentos de cierre o terminación. Proporcionar a los miembros de la organización alguna forma para que se desprendan del pasado, que le den fin, les ayuda a centrar su enfoque en el cambio y el futuro. El orgullo personal trata del aspecto socioafectivo de la personas.

-Administración de la transición: Beckhard y Harris en 1987 proponen la creación de un equipo responsable para esta actividad. Cuanto más amplio y poderoso sea el esfuerzo de cambio, tanto mayor atención habrá de concederse a su administración. Nadler (1981) señala otros factores importantes para el manejo del proceso del cambio son: 1. Participación: conduce al compromiso, el grado en que las personas se comprometen con una acción, está en función del grado en que participan en su determinación. 2. Palancas o subsistemas múltiples: con frecuencia los responsables del cambio confían demasiado en la intervención sobre una sola palanca o subsistema. 3. Retroalimentación: es necesario proporcionar retroinformación a los miembros de la organización acerca de los adelantos logrados.

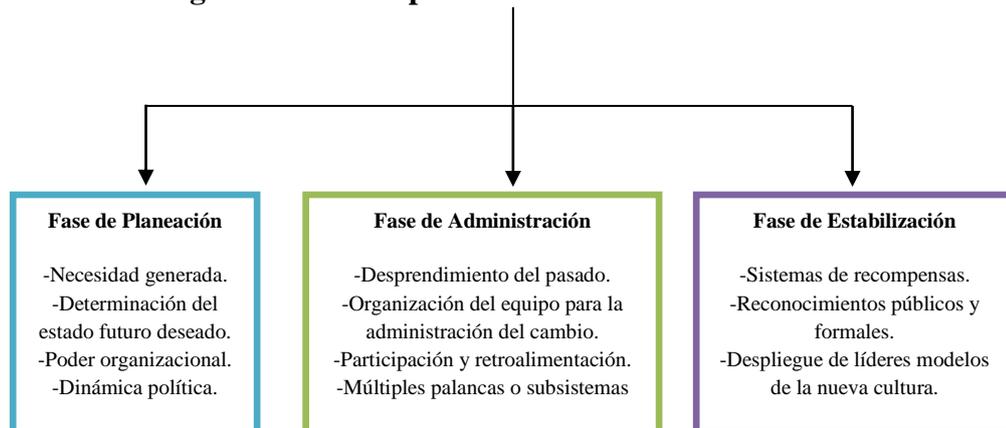
c) Estabilización del cambio:

Deberá comenzar durante la fase de desprendimiento o descongelamiento. Para los miembros de la organización tiene exactamente la misma importancia enterarse de lo que será diferente, que el estar informados acerca de lo que no cambiará. Un factor del que podemos valernos en esta fase es el sistema de recompensa de la organización. Otro factor importante son los reconocimientos públicos y formales a las personas que hayan ayudado a la organización en el sentido del cambio, ello servirá no sólo para reforzar y estabilizar los nuevos comportamientos, sino también enviará una clara señal para los demás de lo que son los comportamientos y la actitud correcta hacia el

cambio. Es de gran importancia elegir determinados miembros de la organización y desplegados de manera estratégica con el objetivo que los mismos desempeñen la función de modelos de la nueva cultura, miembros que sean poderosos líderes y representantes del futuro de la organización (Warner, 2005).

### Ilustración No. 5

**Figura 4: Modelo para la administración del cambio.**



Fuente: Warner, Burke. *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*.

## 2.2 Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es:

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

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

atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

### 2.2.1 Características del Clima Organizacional.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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 las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Conflicto
- ✓ Identidad

El análisis del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

### 2.2.2 Ventajas de un buen clima organizacional.

a. Para la organización:

- ✓ Fortalece el grado de compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Mejoramiento de la productividad de los trabajadores de una organización por medio de su desempeño.

- ✓ Mantiene la actitud positiva de los trabajadores a fin de facilitar la dirección.
- ✓ Orienta a una conducta pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.

b. Para el trabajador:

- ✓ Mejora las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- ✓ Contribuye a una visión común entre los trabajadores y el estilo de liderazgo.
- ✓ Permite la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.
- ✓ Fomenta una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa y finalmente trabajadores altamente motivados.

### 2.2.3 Políticas de clima organizacional.

Algunos lineamientos generales que permiten lograr un buen clima organizacional en las instituciones son (Urías, 2001):

- ✓ Potenciar la participación del personal. Es necesario el involucramiento decidido de los trabajadores de una institución, en la evaluación del clima organizacional. De esta manera, se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en la institución.
- ✓ Ser coherentes con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una institución.
- ✓ Decidir sobre la base de datos que expresen la situación real. Los planteamientos de proyectos estratégicos que habrán de incidir en la motivación del personal de una institución, deben partir de los resultados objetivos, que se hayan obtenidos en la evaluación realizada.

- ✓ Pasar siempre del buen deseo a la acción. Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán, aun más, se crearán falsas expectativas, lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de una institución.

#### 2.2.4 Estrategias para lograr un buen clima organizacional:

Las estrategias utilizadas para lograr un buen clima organizacional pueden ser:

- ✓ Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen clima organizacional. Es decir, orientar esfuerzos para lograr un mejor clima organizacional.
- ✓ Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales.
- ✓ Entender la institución como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unas direcciones de la institución de manera aislada sino que el cambio hacia el clima laboral debe generalizarse para toda la institución.
- ✓ Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos.

#### 2.2.5 Modelos de Clima Organizacional:

Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una institución, dado que el clima organizacional es un elemento complejo que guarda estrecha relación diversos factores organizativos.

##### a) Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn.

Este modelo tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima organizacional junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan

los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

b) Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson.

Este modelo, se enfoca en la búsqueda del clima escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como posturas teóricas de partida:

- ✓ Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o estudiantes.
- ✓ Clima como función de las características típicas de los participantes.
- ✓ Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- ✓ Clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar.

c) Modelo de Clima Organizacional de Evan.

Ofrece un modelo a partir de la consideración de la institución como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia institución.

Un elemento básico son los fines de la institución, la toma de decisiones tiene como resultado la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles.

d) Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs.

Plantea que el clima organizacional tiene un alcance con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño institucional.

Cuando se cambian las variables de conducta estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral.

### 2.2.6 Variables influyentes del Clima Organizacional:

- ✓ Los cambios significativos en la institución, ya sean positivos o negativos.
- ✓ Alteración de las condiciones económicas de la institución, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios de los trabajadores.
- ✓ Cambio de líderes, ya que trae consigo un clima de incertidumbre para los trabajadores que están a la expectativa de nuevas reglas de trabajo.
- ✓ Reestructuración y reducción. En la actualidad muchas instituciones para reducir los gastos adoptan la estrategia de reducir el número de trabajadores lo cual trae consigo la reestructuración de sus procesos y la adaptación del personal a estos.
- ✓ Emergencia, urgencia, días de pago, problemas con algunos trabajadores. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada institución.
- ✓ Esquema cultural (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.)

### 2.2.7 Tipología del Clima Organizacional:

Rensis Likert propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular (Rodríguez Mansilla, 2005):

#### a) Sistema I: Autoritario

Se caracterizan por la desconfianza. Las decisiones y objetivos están a cargo de los directivos de la institución de forma puramente descendentes.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada, los trabajadores bajo una atmósfera de miedo, castigo, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanente en los niveles psicológicos de seguridad.

#### b) Sistema II: Paternalista

Se caracterizan porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. La dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

#### c) Sistema III: Consultivo

Este es un sistema organizacional en el que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de instituciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

#### d) Sistema IV: Participativo

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la institución. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El clima de este tipo de instituciones es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la institución y sus objetivos.

### 2.2.8 Variables de análisis del Clima Organizacional:

#### 2.2.8.1 Liderazgo:

“Es el conjunto de actividades por medio de las cuales un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización” (Koontz & Weihrich, 2008). Está

constituido y basado en la capacidad de un individuo para influenciar la conducta de otras personas.

Se debe estimular a las personas para que desarrollen, no sólo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con entusiasmo y confianza, la cual refleja la experiencia y las capacidades técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades y el desarrollo de aptitudes positivas” (Koontz & Weihrich, 2008).

El análisis de la variable “liderazgo” se desglosa en cuatro subvariables:

a) Conducción (L1):

Es responsabilidad de todo superior orientar el trabajo de su equipo humano hacia el logro de los objetivos de la organización. Para ello, es necesaria una conducción eficiente, misma que se relaciona con aspectos como el velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y los deberes y garantizar los derechos que enmarcan la actividad del personal de la institución.

b) Estímulo a la excelencia (L2):

El liderazgo implica capacidad de los superiores de motivar, convencer y estimular en los subalternos un desempeño excelente en términos de productividad. Debe mostrar una preocupación genuina por su equipo humano, aportando factores que les motiven y brindándole el apoyo necesario en la búsqueda e incorporación de programas de desarrollo personal y organizacional.

c) Estímulo al trabajo en equipo (L3):

El trabajo en equipo persigue un alto rendimiento por medio de la participación de todos sus miembros en las decisiones concernientes a los objetivos y los medios para lograrlos. Es obligación del superior fomentar el espíritu de trabajo en equipo, escuchando las dificultades e inquietudes expuestas por los miembros de su grupo de trabajo, tanto individuales como del conjunto. Deberá basarse en relaciones de respeto, apoyo, comprensión y, ante todo, exigencia recíproca de adulto a adulto.

d) Solución de conflictos (L4):

La responsabilidad del superior ante los conflictos que han de surgir en una institución es la de encontrar una buena solución y que goce de aceptación, lograr el consenso entre su equipo humano y que fomente el compromiso de los miembros del área para con las decisiones tomadas por el grupo. El logro de los objetivos se realiza con la convicción del líder de que es posible encontrar dicha solución, tomando en cuenta las motivaciones, metas y necesidades de los colaboradores involucrados en determinada situación conflictiva realizando un análisis de los problemas que gocen de la mayor objetividad posible.

2.2.8.2 Motivación:

“Es el estado de excitación interna que resulta de una necesidad y por lo común, activa conductas encaminadas a la satisfacción de esa necesidad” (Davidoff, 2003).

“Los factores motivadores son cosas que inducen a las personas a actuar, son recompensas o incentivos identificados, que agudizan el impulso de satisfacer las motivaciones o deseos” (Koontz & Weihrich, 2008). Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son las necesidades que se vinculan con las relaciones interpersonales positivas, la posibilidad de demostrar la capacidad personal y la existencia de proyectos que impliquen retos y fomenten el desarrollo personal.

El análisis de esta variable se desglosa en cuatro subvariables: adecuación de las condiciones de trabajo, realización personal, reconocimiento a la aportación y responsabilidad.

a) Adecuación a las condiciones de trabajo (M1):

Esta subvariable se relaciona con los salarios, las condiciones de trabajo y los recursos que se suministran para el cumplimiento de las responsabilidades, los cuales deben ser congruentes con la naturaleza del trabajo.

b) Responsabilidad (M2):

Se refiere a la obligación que lleva consigo el desempeño de un cargo. Es la magnitud con que los colaboradores reciben la asignación personal para alcanzar los objetivos de la institución. Puede centrarse en la posibilidad de tomar decisiones sobre la forma de realizar su trabajo, la manera en que habrá de alcanzar sus objetivos, así como la posibilidad de aportar ideas para el logro de los objetivos de su área de trabajo o de la organización en general.

c) Reconocimiento a la aportación (M3):

En el colaborador, o en el equipo humano, existe un deseo de reconocimiento y de oportunidades para demostrar su capacidad. Se encuentra estrechamente relacionada con la naturaleza del trabajo. Es deber del superior poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del alto desempeño. Ello, estimulará el desempeño eficiente de los colaboradores y, a la vez, se puede utilizar como herramienta para mostrar al resto de colaboradores o áreas de trabajo, la actitud y niveles de desempeño que la organización espera de su recurso humano.

d) Realización personal (M4):

Refleja la preocupación de la persona por probar sus posibilidades y explotar sus capacidades e involucra una serie de expectativas por las oportunidades que puedan representarle desafíos. El superior deberá, en este sentido, reconocer la importancia de estimular y fomentar áreas y actividades que permitan la innovación y la experimentación, así como permitir a los colaboradores aportar lo mejor de sí.

### 2.2.8.3 Reciprocidad:

Se define reciprocidad como el “entendimiento de doble línea” y se refiere a las expectativas mutuas del individuo y las de la institución, va más allá de cualquier contrato de empleo de trabajo por salario. Es un proceso de comportamiento en el cual el individuo y la institución se vuelven uno parte del otro, de manera que la persona se convierte en un símbolo que personifica a la organización total.

Chruden dice: “lo que sucede es que el individuo al ingresar a la organización desea percibir más del esfuerzo personal y cuando así lo percibe hará una relación exitosa y a su vez, la organización espera que los individuos contribuyan más de lo que ella les da; por lo tanto, la reciprocidad es comunicación “bilateral”” (Chruden, 2005).

El análisis de la variable “motivación” se desglosa en cuatro subvariables: retribución, aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio y equidad.

a) **Retribución (R1):**

Esta subvariable analiza factores como los beneficios que la institución pone a disposición del colaborador. Entre ellos pueden citarse: los sistemas de promoción y reconocimiento al desempeño excelente, la existencia de una ruta de carrera y crecimiento profesional dentro de la institución, el desarrollo de programas de inducción del colaborador, que faciliten la comprensión de las expectativas organizacionales y la congruencia entre los objetivos de la persona y los de la institución, el ofrecimiento de programas de capacitación que brinden la oportunidad de incrementar los conocimientos y habilidades del recurso humano modificando, de esa manera, las actitudes hacia el trabajo.

b) **Aplicación al trabajo (R2):**

Sucede que cuando un colaborador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución, manifiesta comportamientos que sugieren el compromiso del contrato formal del empleo, de tal manera estas personas están automotivadas, compenetradas en los objetivos de la organización que los impulsa a la autodirección y autocontrol, están dispuestos a aceptar o buscar responsabilidades, despliegan imaginación y creatividad para la solución de problemas y el diseño de estrategias.

c) **Equidad (R3):**

Esta subvariable está sumamente relacionada con la de “retribución”. Los procedimientos o mecanismos desarrollados por la institución para que los colaboradores tengan acceso a las retribuciones, deben colocar a cada miembro en una posición de igualdad cuando se aspira a una retribución y que sólo sean seleccionados

aquellos que cumplan con los requisitos, de la manera más objetiva y transparente. La inequidad, en este sentido, produce tensión, descontento y pérdida de credibilidad en los superiores, tomando los sistemas de retribución en un factor contraproducente para la organización y la motivación del recurso humano.

d) Cuidado del patrimonio (R4):

Se analiza la actitud del colaborador para con el ambiente que le rodea y su lugar de trabajo en la institución, la cual es reflejada a través del cuidado que exhiben las personas, del trato que dan a las cosas materiales e instalaciones y la preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio e imagen de la institución.

2.2.8.4 Participación:

“En la medida que un superior aprende a confiar en su equipo de trabajo y a reconocer que éste también puede tomar decisiones acertadas, queda, por lo general, dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones de asuntos más importantes” (Chruden, 2005).

La mayoría de las personas, en el centro de una operación, tienen conocimientos tanto de los problemas como de sus posibles soluciones. Por consiguiente, la participación produce, tanto motivación, como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación es también una forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo, le da a las personas una sensación de realización (Koontz & Weihrich, 2008).

A medida que se fomenta una mayor participación de los equipos humanos de trabajo, resultará un mayor grado de compromiso hacia las decisiones tomadas y, por ende, una mayor aplicación al trabajo por parte de los integrantes. El superior debe estar consciente de la capacidad de sus subalternos para aportar a la toma de decisiones y debe, constantemente, evaluar las mejoras de los mismos en este sentido, y hacer de cada uno de ellos elementos activos dentro del desarrollo, tanto institucional como individual.

El análisis de esta variable se desglosa en cuatro subvariables: comunicación, involucramiento en el cambio, compromiso con la productividad y compatibilización de intereses.

a) Comunicación (P1):

Chester Barnard sostiene que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es la función fundamental de la comunicación. La actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las compañías, debido a que integra las funciones administrativas. Es necesaria para: establecer y difundir las metas de la institución, desarrollar planes para lograrlas, organizar los recursos humanos y otros en forma eficiente, controlar el desempeño, retroalimentar al colaborador sobre su desempeño y el de la institución, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación y seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la institución.

b) Involucramiento en el cambio (P2):

El cambio exige nuevas formas de proceder, por lo que se necesita tiempo y dedicación para preparar el recurso humano, explicándole el por qué del mismo y pidiéndoles su opinión al respecto para la planificación éxitos del proceso. Sólo así, se tendrá aceptación y respuesta positiva, porque los miembros del grupo no abandonan fácilmente sus hábitos y, si esto sucede, surge la resistencia y las personas utilizan cualquier medio para terminar con la reforma.

c) Compromiso con la productividad (P3):

Se define productividad como la relación resultados-insumos dentro de un período de tiempo, con la debida consideración de la calidad.

La productividad, dentro de una institución, se facilita cuando existen situaciones que favorecen la cooperación entre sus miembros, entre otras cabe mencionar: la aceptación

de metas comunes, responsabilidad común para la solución de problemas que estimule una mayor participación de los colaboradores, intercambio y discusión de percepciones mutuas que promueva la cooperación.

d) Compatibilización de intereses (P4):

Por definición, la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando como equipo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan al colaborador hacer sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

El propósito de la institución, es trabajar con un mismo sentido, persiguiendo objetivos comunes. En la medida en que haya una mayor compatibilización de intereses dentro de la institución, se explotarán en mejor medida todos los beneficios que derivan del trabajo de equipo.

## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en el Congreso de la República, ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a la población y la imagen institucional.

Entre los factores que se consideran influyen para que se dé la situación expuesta anteriormente están: los económicos, educativos, administrativos y motivacionales; razón por la que se consideró importante realizar la presente investigación a fin evaluar la problemática existente.

Todo lo anterior conlleva a plantear la pregunta de investigación:

**¿Qué factores internos del clima laboral afectan directamente el desarrollo organizacional del Departamento de Servicios Sociales?**

#### 3.1 Objetivos de investigación

##### 3.1.1 Objetivo General

Evaluar los factores internos del clima laboral que afectan directamente el desarrollo organizacional del Departamento de Servicios Sociales.

##### 3.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales, que influyen en el clima laboral.
- b) Evaluar cómo se realiza la toma de decisiones en el Departamento de Servicios Sociales y como los trabajadores perciben y ejecutan las acciones.
- c) Determinar el estado de la satisfacción laboral y trabajo en equipo de los trabajadores.

d) Elabora en base a los resultados de la investigación, una propuesta de mejora.

## 3.2 Alcances y límites

### Alcance

El presente análisis tiene un alcance en el área de recursos humanos del Congreso de la República, derivado a que es el pilar fundamental para gestionar cualquier cambio que impacte el clima organizacional.

- a) Se analizará la dinámica interna de la organización: su estrategia, su estructura, procesos internos, prácticas de recursos humanos, estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje, y, valores compartidos.
- b) Trabajar conjuntamente con los directores, jefes, encargados de áreas y colaboradores con la finalidad de recopilar información para la elaboración del modelo de desarrollo organizacional.

### Limitaciones

- a) Retraso en la elección de la lista de factores a evaluar por falta de tiempo de los Jefes.
- b) Retraso en la aplicación del cuestionario por falta de un lugar espacioso que facilitara reunir a todos los empleados.
- c) Manipulación de los sindicatos hacia con los colaboradores al momento de recopilar la información.
- d) Intereses políticos que no permitan analizar a profundidad el clima laboral existente.

## 3.3 Metodología

### 3.3.1. Tipo de estudio, Población y Muestra

El tipo de estudio ha utilizar será descriptiva, con el fin de obtener información para evaluar la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral en el Congreso de la

República, en el Departamento de Servicios Sociales de la Dirección de Recursos Humanos y así determinar los factores que influyen en el estado actual en que se encuentra el desarrollo organizacional.

### 3.3.2 Sujetos

El análisis del clima organizacional se llevará a cabo con todos los trabajadores del Departamento de Servicios Sociales de la Dirección de Recursos Humanos. Estará constituida por 8 personas, que ocupan los puestos de Jefe del Departamento, Asistente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Oficina, Técnico Operativo y Conserje.

Esto responde a la disponibilidad de tiempo y gestiones internas de la institución, para la realización de la encuesta.

### 3.4 Instrumentos

El objetivo que se persigue al realizar una encuesta de clima laboral es conocer la opinión que tienen las personas con respecto a temas internos de la institución. También pretende anticipar preocupaciones que existan entre los empleados, detectar problemas y posibles conflictos internos. Las encuestas laborales son útiles de realizar cuando existen varios niveles de jerarquías dentro de la organización. Una encuesta de clima laboral sirve para recabar información de los trabajadores y así conocer realmente qué aspectos funcionan en una empresa y cuáles habría que mejorar.

Del análisis del clima laboral, se desprenden información y datos referidos a cómo los empleados perciben a la institución, sus políticas, normativas, procesos, procedimientos, entre otros. Por lo cual, se convierte en un factor fundamental el hecho que la institución promueva el sentido de pertenencia y compromiso del trabajador hacia ésta, repercutiendo directamente en el desempeño del colaborador.

Las variables de análisis de la encuesta de Clima Laboral, a utilizar en el presente estudio son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

### 3.5 Procedimiento

Para poder elaborar el diagnóstico del clima organizacional, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

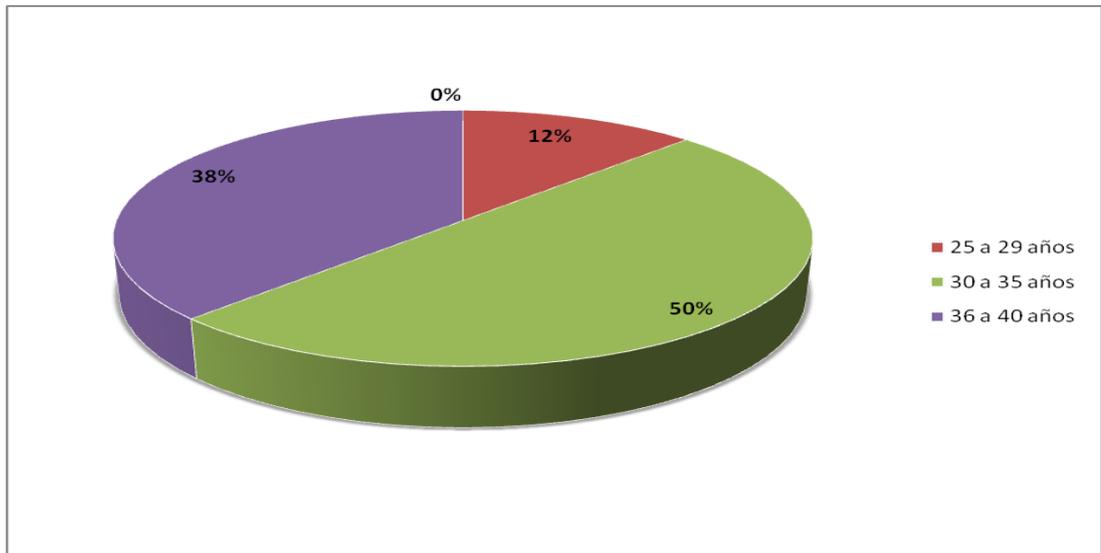
1. Formulación de la pregunta de investigación relacionada con la variable a investigar.
2. Delimitación del método de investigación, para lo cual se plantearon los sujetos y la población.
3. Elaboración de los instrumentos para recolectar datos.
4. Se realizó el trabajo de campo.
5. Se presentó el análisis de los resultados.
6. Se elaboraron las conclusiones.
7. Se elaboró una propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral.

## Capítulo 4

### 4. Resultados

Ilustración No. 6

Gráfica No. 1 Rango de edades de los Encuestados

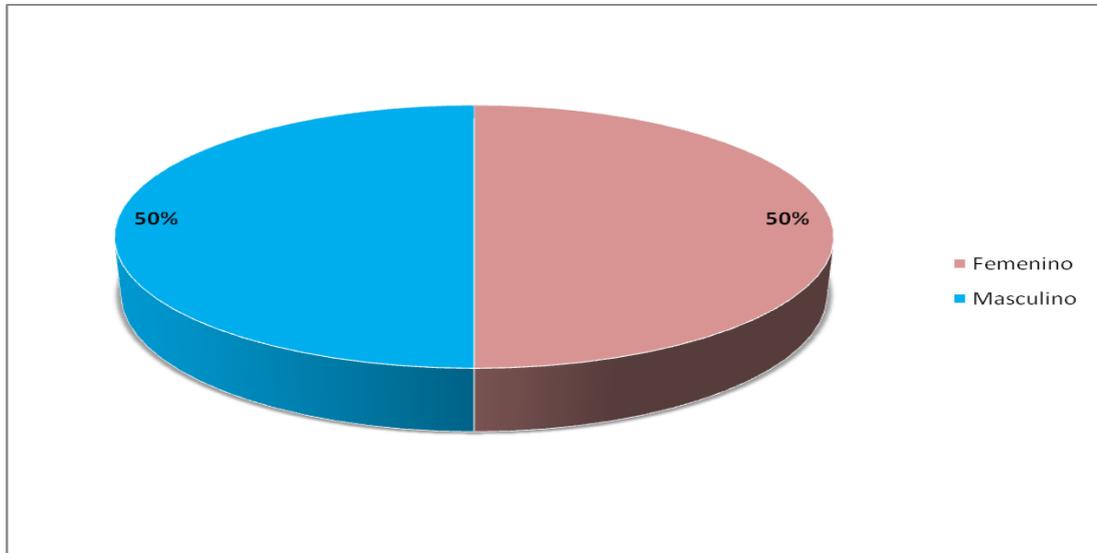


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Comentario: los encuestados proporcionaron su edad de forma voluntaria.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 2: Sexo de los encuestados.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Comentario: se encuestaron cuatro mujeres y cuatro hombres.

4.1 Resultados Generales

Ilustración No. 8

Tabla No. 2. Resultados Generales

Encuestado No.	Pregunta No.															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Liderazgo				Motivación				Reciprocidad				Participación			
Encuestado A	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5
Encuestado B	5	5	5	4	4	5	3	2	3	1	4	3	4	2	4	4
Encuestado C	5	4	2	4	5	5	4	1	4	2	4	4	2	5	5	5
Encuestado D	4	2	2	1	5	5	4	1	2	1	2	3	4	3	5	2
Encuestado E	3	2	4	2	4	4	4	5	4	1	4	4	3	4	4	4
Encuestado F	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
Encuestado G	4	3	5	4	4	5	5	5	2	3	3	5	4	5	5	5
Encuestado H	4	2	2	3	4	2	2	1	5	2	4	4	5	4	4	4
<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>32</b>
<b>Puntaje Máximo</b>	40															
<b>Puntaje Mínimo</b>	8															
<b>Media</b>	4.125	3.25	3.5	3.25	4.4	4.25	3.75	2.75	3.5	2.25	3.63	4	3.63	3.875	4.5	4
<b>Desviación</b>	0.641	1.165	1.414	1.282	0.5	1.035	1.035	1.753	1.069	1.389	0.92	0.8	0.92	1.126	0.5	1.069
<b>Indicador Porcentual</b>	78%	56%	63%	56%	84%	81%	69%	44%	63%	31%	66%	75%	66%	72%	88%	75%
<b>Desviación</b>	Baja	Media	Media	Media	Baja	Media	Media	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Media
	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación												
<b>Indicador Gobal Porcentual</b>	63%	70%	59%	75%												

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Se utilizó la escala de valor de Likert, adaptándola con valores de (0 a 100) y se le asignaron calificativos correspondientes a cuatro rangos diferentes para llegar a calificar de la siguiente manera:

### Ilustración No. 9

**Tabla No. 3. Escala de Likert**

Porcentaje	Categoría
0 – 25.99	Deficiente (D)
26 – 60.99	Insuficiente (I)
61 – 75. 99	Suficiente (S)
76 - 100	Eficiente (E)

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Arrogando los siguientes resultados, para el indicador global porcentual:

### Ilustración No. 10

**Tabla No. 4. Indicador Global Porcentual**

Nombre del Indicador	Porcentaje	Categoría
Liderazgo	63 %	Suficiente
Motivación	70 %	Suficiente
Reciprocidad	59 %	Insuficiente
Participación	75 %	Suficiente

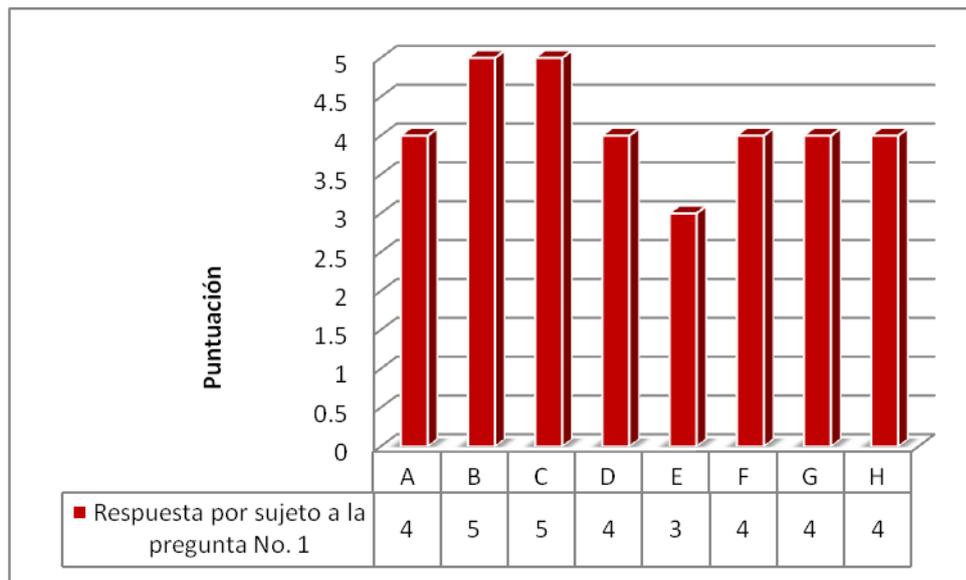
Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Encuesta de Clima Organizacional, dirigido a todo el personal del Departamento de Servicios Sociales de la Dirección de Recursos Humanos del Congreso de la República.

**Indicador: Liderazgo**

Ilustración No. 11

Gráfica No. 3: Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

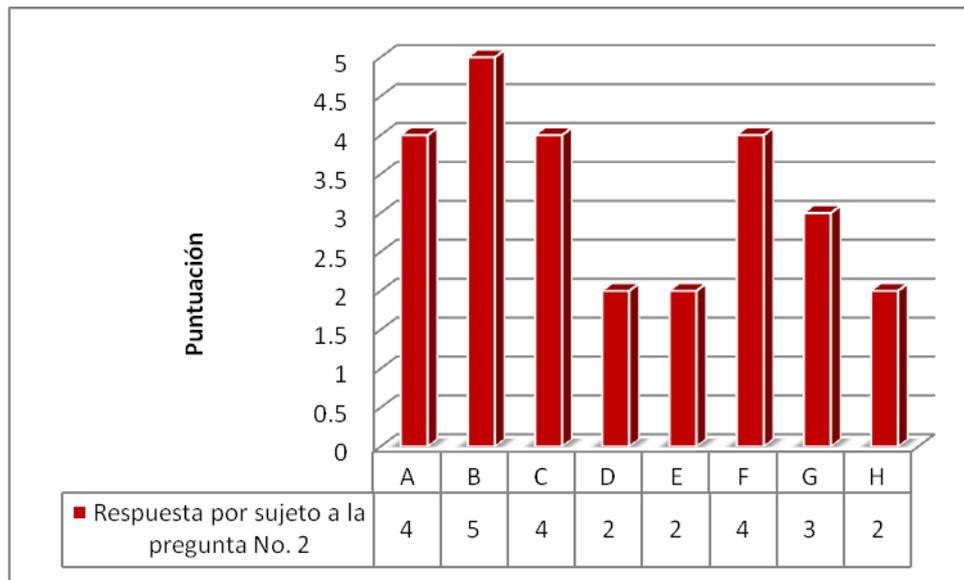
Se relaciona con la capacidad de los superiores para tomar una buena decisión que, además, goce de aceptación, lograr el consenso entre su equipo humano y que fomente el compromiso de los miembros del equipo para con las decisiones tomadas por el grupo, ante las situaciones que se surjan en la organización, teniendo en cuenta las motivaciones, metas y necesidades de todos los colaboradores.

Análisis: la actitud de escucha del jefe es vital para el desempeño general del Departamento de Servicios Sociales, denotando con ello el empoderamiento de las funciones del personal a su cargo.

## Indicador: Liderazgo

Ilustración No. 12

Gráfica No. 4: Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

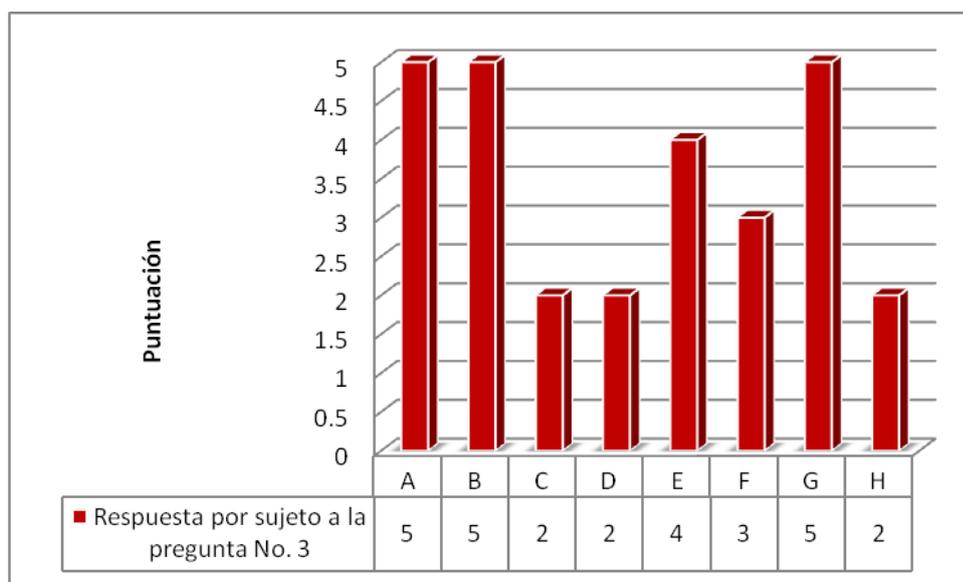
El poseer habilidades para procesar información, analizar alternativas y descubrir nuevas oportunidades es vital para cumplir con metas a corto, mediano y largo plazo. Demostrar una preocupación genuina por su equipo humano, aportando factores que les motiven y brindándoles el apoyo necesario en la búsqueda e incorporación de programas de desarrollo personal.

Análisis: inexistencia de evaluaciones que permitan medir de manera objetiva el desarrollo de cada trabajador.

**Indicador: Liderazgo**

Ilustración No. 13

Gráfica No. 5: Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi productividad.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Se relaciona con factores como la actitud del superior de perseguir un alto rendimiento de su equipo humano por medio de la participación de todos sus miembros en las decisiones concernientes a los objetivos y los medios para lograrlo. Para ello es imprescindible escuchar las dificultades e inquietudes expuestas por los miembros de su grupo de trabajo, tanto individuales como del conjunto. Deberá basarse en relaciones de respeto, apoyo, comprensión y, ante todo, exigencia recíproca de adulto a adulto.

Análisis: el personal del Departamento de Servicios Sociales, manifestó que existe falta de reconocimiento de los logros, inexistencia de reuniones con la Dirección General donde pudiesen aportar ideas para mejorar su desempeño y alcanzar objetivos trazados, ausencia de interés y apoyo de la Dirección General, para promover y facilitar la gestión de los distintos proyectos del Departamento.

**Indicador: Liderazgo**

Ilustración No. 14

Gráfica No. 6: El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

El uso de poder social para influir en otros con el propósito de lograr el éxito, es fundamental para cualquier líder, de ello depende la actitud con que el trabajador enfrente nuevos retos. De igual manera, se relaciona con aspectos como la responsabilidad de todo superior de orientar el trabajo su equipo humano hacia el logro de los objetivos de la organización, velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y los derechos y los deberes que enmarcan la actividad del personal de la organización.

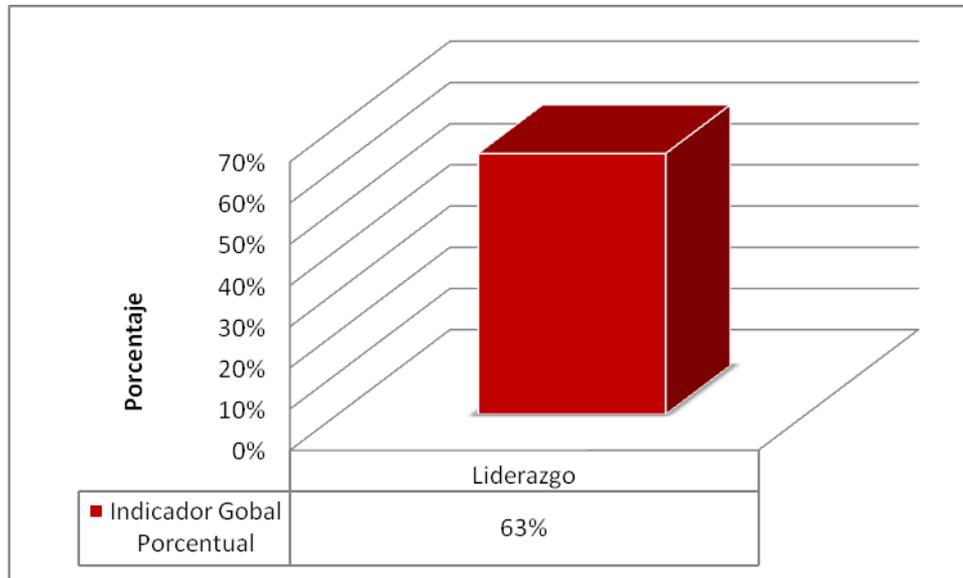
Análisis: entre los aspectos negativos, podemos mencionar, falta de interés de las altas autoridades para atender las necesidades de los trabajadores, ausencia de respaldo hacia las iniciativas propuestas por el Departamento de Servicios Sociales, ausencia de objetividad y equidad en cuanto a la aplicación de las normas disciplinarias por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

Como aspectos positivos, los encuestados señalaron que, el jefe del Departamento de Servicios Sociales se preocupa para la comprensión de atribuciones recién asignadas por las altas autoridades, incondicional apoyo hacia cada uno de su equipo humano e interés por escuchar y atender los problemas que se le plantean.

## Indicador: Liderazgo

Ilustración No. 15

Gráfica No. 7: Indicador Global Porcentual de Liderazgo



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

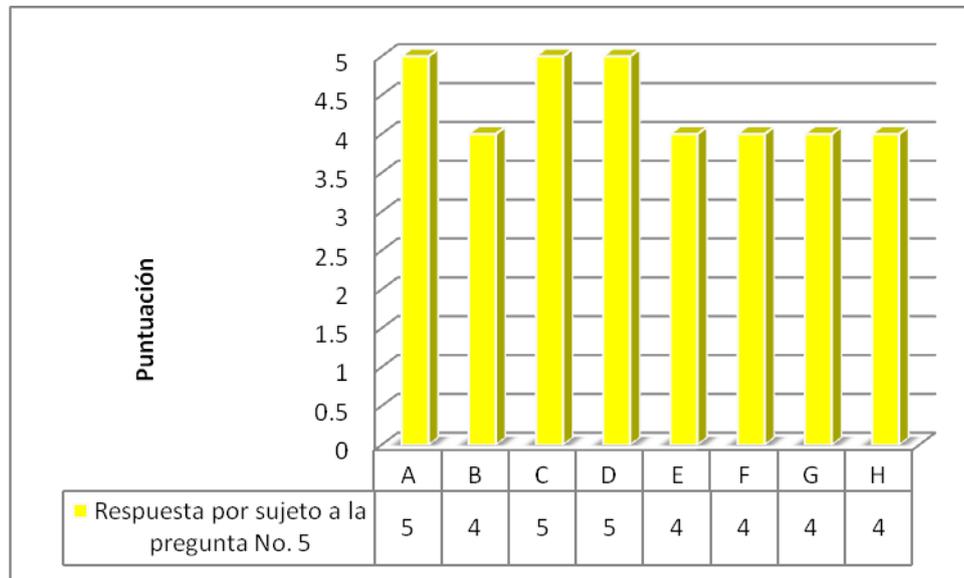
Se entiende “liderazgo” como el conjunto de actividades por medio de las cuales un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subordinados, en el sentido de una realización y voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización. Está constituido y basado en la capacidad de una persona para influenciar la conducta de los otros. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos, mediante la utilización máxima de sus capacidades y el desarrollo de aptitudes positivas.

Análisis: el resultado global del indicador “liderazgo” se situó dentro de la categoría “suficiente”, lo cual indicaba que la situación en el Departamento de Servicios Sociales en este sentido, si bien no era negativa, no representaba los niveles esperados en cuanto al Clima Organizacional, es decir, la categoría de “eficiente”. Ello, evidenció la necesidad de desarrollar la capacidad de los superiores para influir en el comportamiento de sus subordinados, para el logro de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos del Departamento.

**Indicador: Motivación**

Ilustración No. 16

Gráfica No. 8: El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

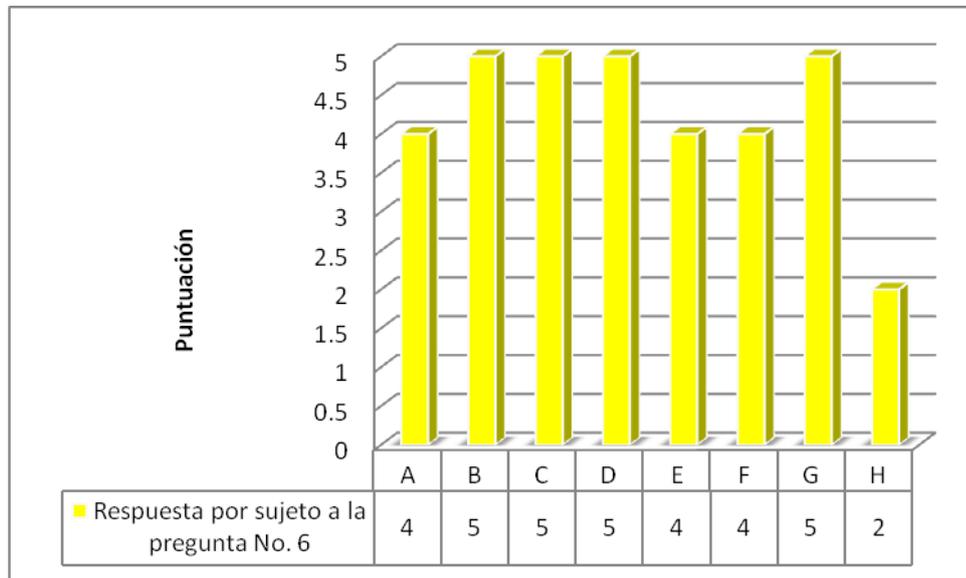
Refleja la preocupación de la persona por probar sus posibilidades y explotar sus capacidades e involucra una serie de expectativas por las oportunidades que puedan representarle desafíos. Asimismo, trata de la necesidad de reconocer la importancia de estimular y fomentar áreas y actividades que permitan la innovación y la experimentación y que los colaboradores puedan aportar lo mejor de sí.

Análisis: un aspecto negativo que destacaron los encuestados, es el incumplimiento de las expectativas laborales que tenían al momento de ingresar a la organización. De igual forma destacaron como aspecto positivo, el hecho de sentirse orgullosos de pertenecer a la misma.

**Indicador: Motivación**

Ilustración No. 17

Gráfica No. 9: Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

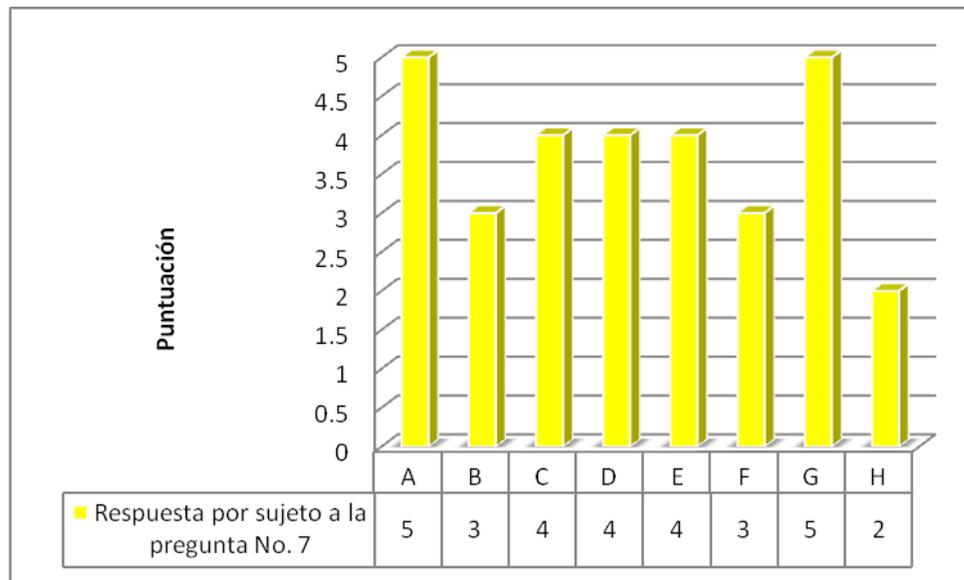
Se refiere a la obligación que lleva consigo el desempeño de un cargo y la asignación de autoridad y recursos que reciben los trabajadores para alcanzar los objetivos del Departamento. Puede centrarse en la posibilidad de tomar decisiones, sobre la forma de realizar su trabajo, la manera en que habrá de alcanzar sus objetivos, así como la posibilidad de aportar ideas para lograr los objetivos de su área de trabajo o de la organización en general.

Análisis: El aspecto negativo señalado por el personal del Departamento de Servicios Sociales, es la ausencia de oportunidades por parte de la Dirección General para la implementación de proyectos en beneficio de los trabajadores y de la organización. Sin embargo, señalaron que el jefe del Departamento, brinda la libertad para tomar decisiones de acuerdo a sus atribuciones del puesto que desempeñan, siendo este el aspecto positivo.

## Indicador: Motivación

### Ilustración No. 18

Gráfica No. 10: La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

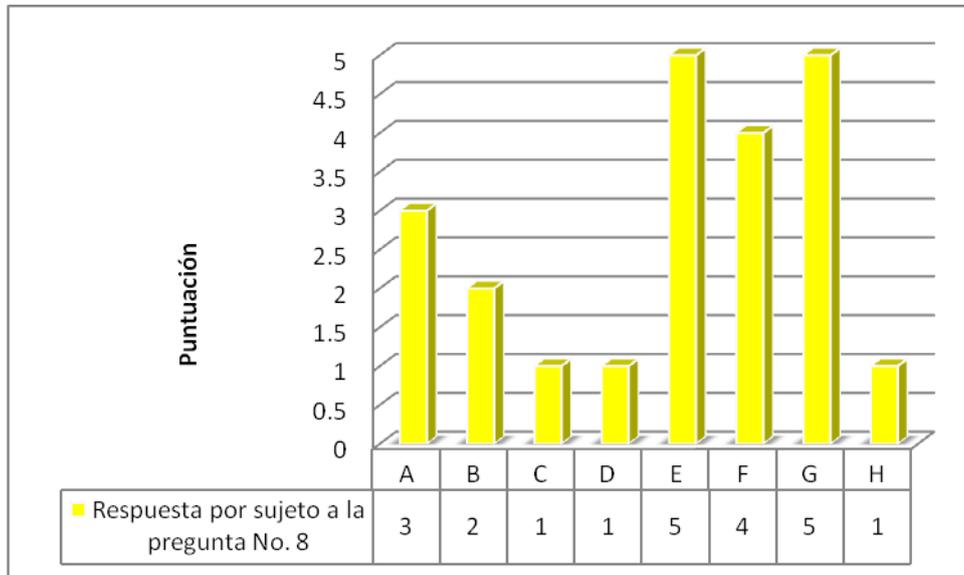
Se encuentra estrechamente relacionada con la naturaleza del trabajo y se relaciona con aspectos como la importancia para el colaborador, de reconocimiento y de oportunidades para demostrar su capacidad.

Análisis: el personal del Departamento de Servicios Sociales, manifestó como aspectos positivos, la posibilidad de superación personal y valoración por parte de los compañeros de sus contribuciones al área de trabajo. Además de indicar que el aspecto negativo que más les preocupa es la ausencia de valoración y respeto por el trabajo que desempeña el Departamento dentro de la organización, así como, la falta de reconocimiento por parte de la Dirección General, a su esfuerzo y a la calidad de trabajo.

## Indicador: Motivación

### Ilustración No. 19

Gráfica No. 11: Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del Congreso de la República en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

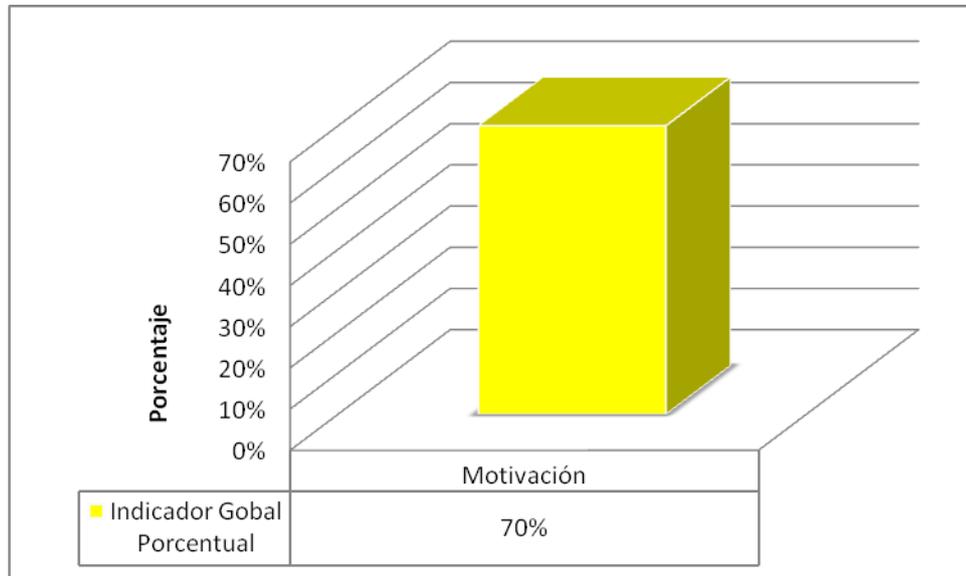
La satisfacción laboral que manifiesta el trabajador incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. Por lo tanto, es el resultado de la percepción de los trabajadores de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante.

Análisis: las personas que manifestaron quedarse en el mismo lugar, se debe a que desde la creación del Departamento, ingresaron a laborar para el Congreso de la República y han sido por así decirlo, artífices de programas internos en beneficio de la seguridad e higiene laboral.

## Indicador: Motivación

Ilustración No. 20

Gráfica No. 12: Indicador Global Porcentual de Motivación



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

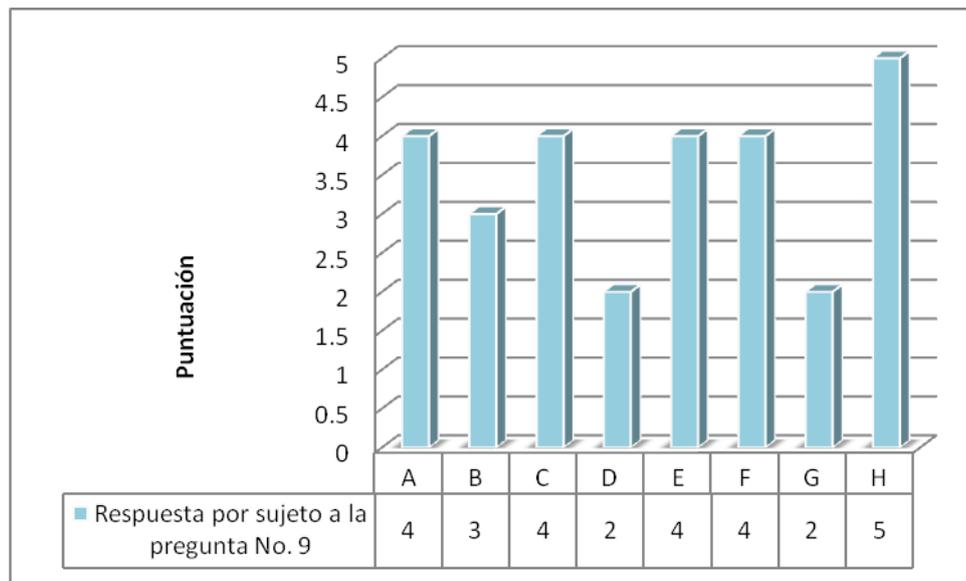
Se entiende por “motivación” el estado de excitación interna que resulta de una necesidad que, por lo común, activa conductas encaminadas a la satisfacción de la misma. Existen factores motivadores, que son cosas que inducen a las personas a actuar, son recompensas o incentivos identificados, que agudizan el impulso de satisfacer las motivaciones o deseos de las personas.

Análisis: el resultado global del indicador fue “suficiente”, revelando con ello la necesidad de identificar factores que incentiven a los trabajadores para actuar y que agudicen el impulso de satisfacer sus motivaciones o deseos. Se determinó la necesidad de analizar las diferentes fuentes de motivación en el trabajo, como las necesidades que se vinculen con las relaciones interpersonales positivas y permitir a los trabajadores demostrar sus capacidades personales e involucrarse en proyectos, que impliquen retos y fomenten el desarrollo personal.

## Indicador: Reciprocidad

### Ilustración No. 21

Gráfica No. 13: Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

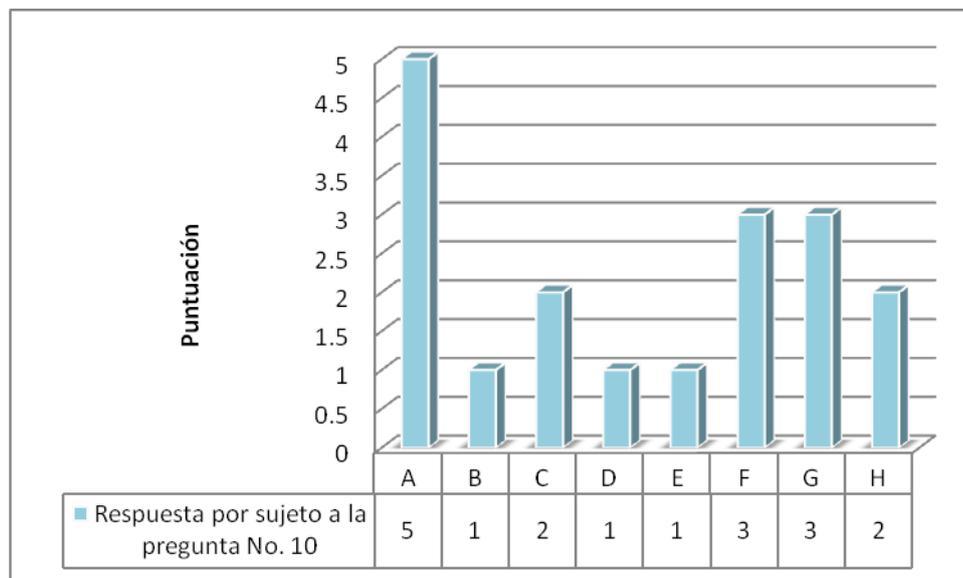
Se relaciona con las condiciones de trabajo y los recursos que se suministran para el cumplimiento de las responsabilidades, los cuales deben ser congruentes con la naturaleza del trabajo. Si los mismos no son adecuados, producirán insatisfacción y bajos niveles de desempeño.

Análisis: el personal del Departamento de Servicios Sociales, cuenta con la cantidad y calidad adecuada de personas para realizar eficientemente su trabajo.

## Indicador: Reciprocidad

### Ilustración No. 22

Gráfica No. 14: Los ascensos, capacitaciones y traslados son con base en el desempeño laboral.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

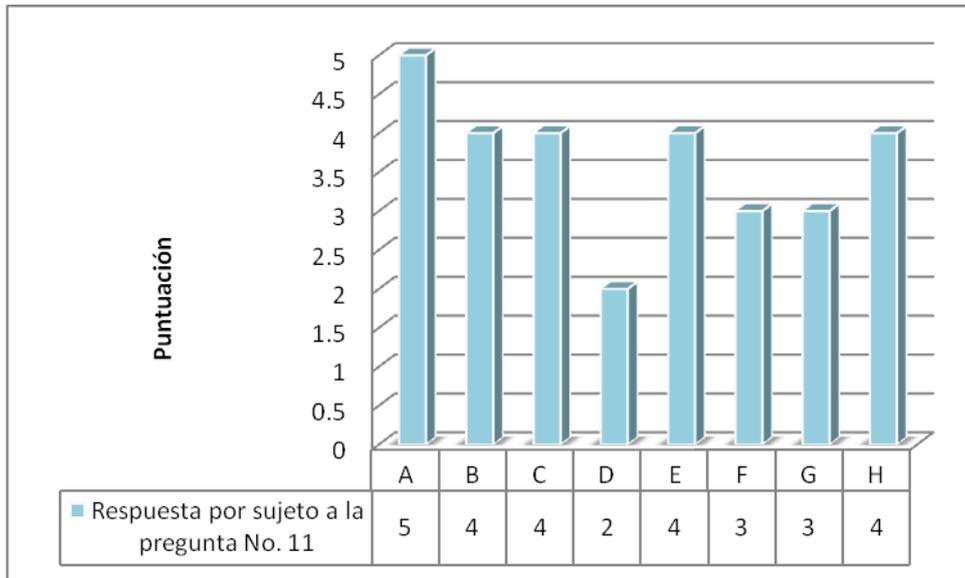
Tiene relación con los beneficios que la organización pone a disposición del trabajador. Entre ellos pueden citarse: los sistemas de promoción y reconocimiento al desempeño excelente, la existencia de una ruta de carrera y crecimiento profesional dentro de la organización, el desarrollo de programas de inducción del trabajador que faciliten la comprensión de las expectativas organizacionales y la congruencia entre los objetivos de la persona y los de la organización, el ofrecimiento de programas de capacitación que brinden la oportunidad de incrementar los conocimientos y habilidades del recurso humano modificando, de esa manera, las actitudes hacia el trabajo.

Análisis: entre los aspectos negativos que señalaron los encuestados, podemos mencionar, inexistencia de un programa de capacitación que les prepare para ser ascendidos, ausencia de información sobre oportunidades de capacitación, inexistencia del plan de carrera laboral. No hubo aspecto positivo alguno que fuera señalado por los encuestados.

**Indicador: Reciprocidad**

Ilustración No. 23

Gráfica No. 15: Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

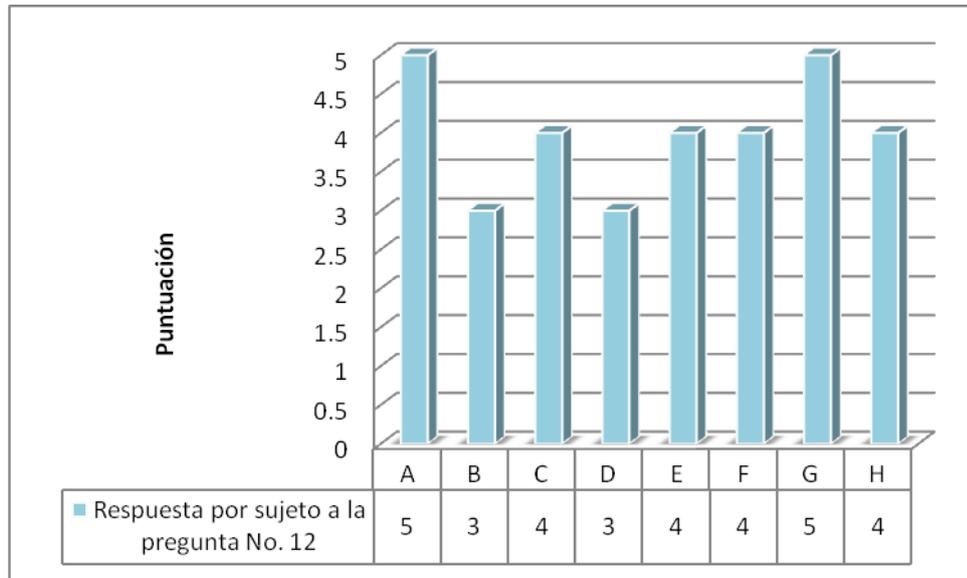
El objetivo primordial de la retroalimentación constructiva es captar cómo somos percibidos por los compañeros de trabajo, compartir reflexiones y propuestas con el grupo de trabajo redundará en la mejora del rendimiento laboral así como del ambiente impera en el área. Es importante resaltar que la retroalimentación constructiva siempre comenzará por resaltar lo positivo, de esta manera la observación sobre lo que no estuvo tan bien será recibida con una mentalidad más proactiva sobre lo que puede ser mejorado y promoverá un ambiente de compañerismo. Asimismo, el recibir de manera positiva las observaciones, con una actitud relajada, creará un ambiente de mutua confianza y por lo tanto, el establecimiento de una relación entre las personas que refleje respeto mutuo.

Análisis: entre los aspectos positivos destacados por el personal del Departamento de Servicios Sociales, se encuentran, que les gusta su trabajo, les representa un reto profesional y consideran que sus atribuciones les permite aportar lo mejor de sí mismos.

**Indicador: Reciprocidad**

Ilustración No. 24

Gráfica No. 16: La función del desempeño contribuye al logro de los objetivos de mi área de trabajo.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

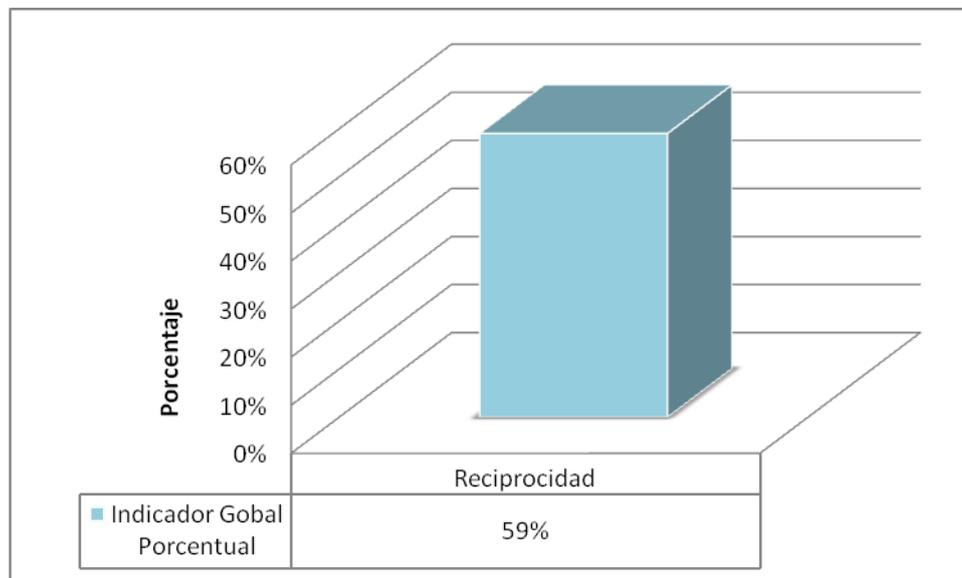
Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Análisis: se utiliza para comunicar al personal del Departamento de Servicios Sociales como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## Indicador: Reciprocidad

Ilustración No. 25

Gráfica No. 17: Indicador Global Porcentual de Reciprocidad.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

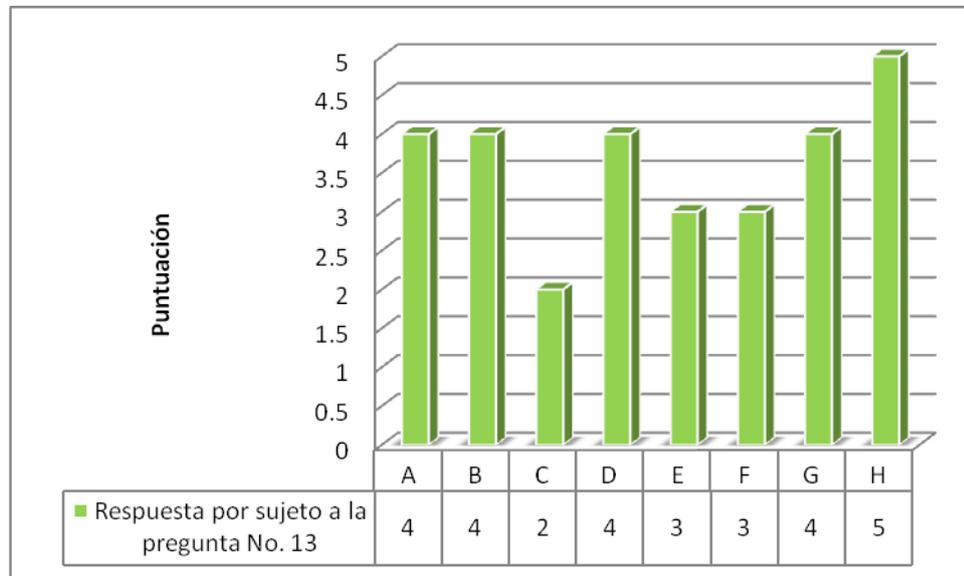
El indicador “reciprocidad” se define como el entendimiento de doble línea y se refiere a las expectativas mutuas del individuo y las de la organización, va más allá de cualquier contrato de empleo de trabajo por salario. Es un proceso de comportamiento en el cual el individuo y la organización se vuelven uno parte del otro de manera que la persona se convierte en un símbolo que personifica a la organización total.

Análisis: el resultado global del indicador fue “insuficiente”, revelando con ello la necesidad de establecer una relación de entendimiento de doble línea, referido a las expectativas mutuas del trabajador y de la organización. Se pudo evidenciar que existen debilidades y fortalezas, situación que habrá de ser enfocada, de manera que, la organización utilice sus puntos fuertes para influir positivamente sobre los aspectos negativos y dirigir esfuerzos de cambio a los detalles débiles, que en determinados casos.

## Indicador: Participación

### Ilustración No. 26

Gráfica No. 18: La información requerida para realizar mis labores fluye eficientemente.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

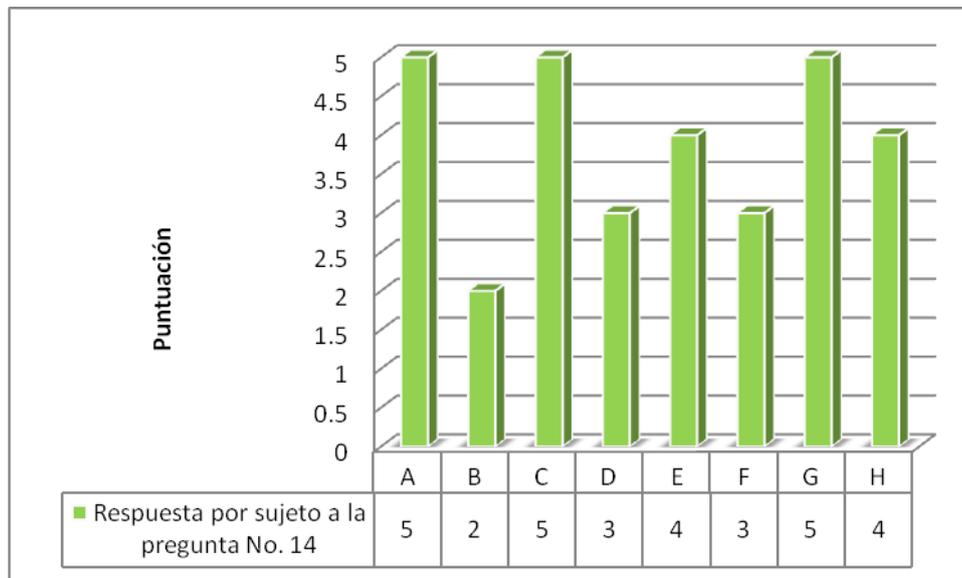
La información debe fluir de forma pronta y oportuna para que los integrantes de una organización para lograr un propósito común. La actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio. Es necesaria para: a) establecer y difundir las metas de la organización, b) desarrollar planes para lograrlas, c) organizar los recursos humanos y otros en forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, e) dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal, f) controlar el desempeño y g) retroalimentar a los trabajadores sobre su desempeño y el de la organización.

Análisis: entre los aspectos negativos, se encuentran, ausencia de comunicación con la Dirección General y ninguna retroalimentación sobre su desempeño. Como aspecto positivo, se destacó: intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización.

## Indicador: Participación

Ilustración No. 27

Gráfica No. 19: Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de la institución.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

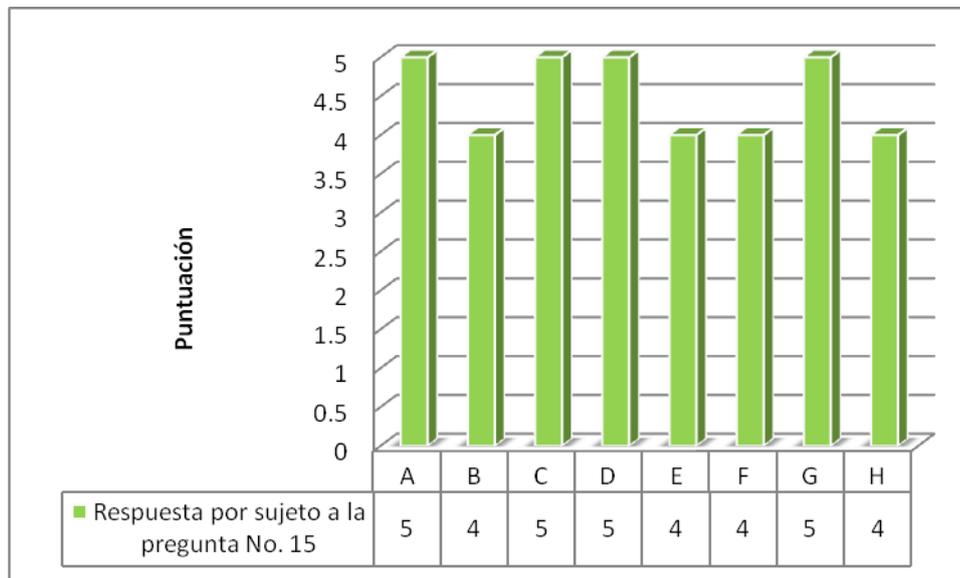
Se refiere al compromiso de los trabajadores, tanto grupal como individual, para el logro de las metas organizacionales e individuales debido a la existencia de factores que favorecen la cooperación entre sus miembros. Entre estos cabe mencionar: a) la aceptación de metas comunes, b) responsabilidad común para la solución de problemas que estimule una mayor participación de los colaboradores, c) intercambio y discusión de percepciones mutuas que promuevan la cooperación. Ello se ve reflejado en una mayor disposición del trabajador para con la productividad en sus labores.

Análisis: entre los aspectos positivos que destacaron los encuestados, se encuentran, ambiente de amistad y cooperación y confianza entre los compañeros de trabajo.

## Indicador: Participación

### Ilustración No. 28

Gráfica No. 20: El espíritu de equipo en mi área de trabajo es excelente.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

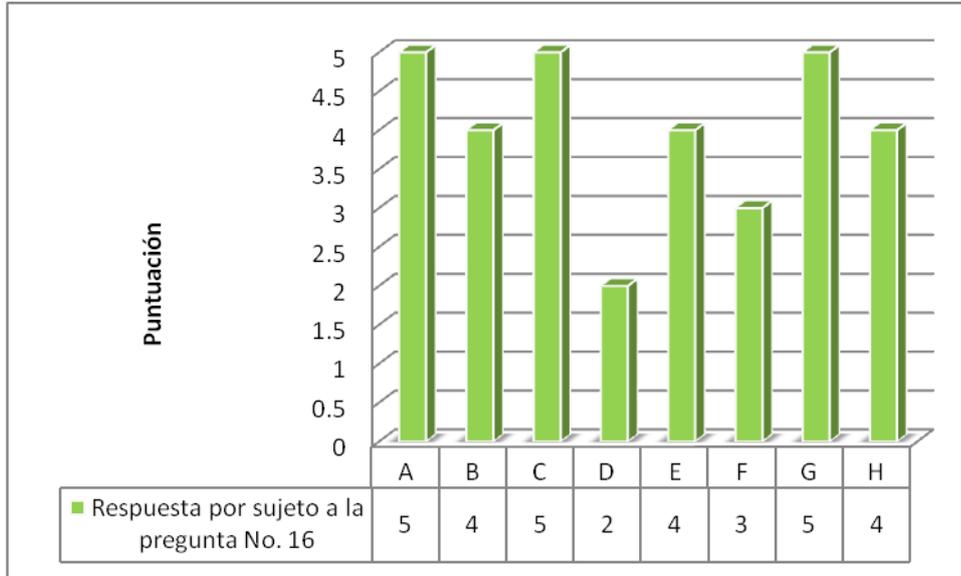
Surge de la definición misma de administración, que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando como equipo, alcancen con eficiencias metas seleccionadas. El propósito dentro de la organización es trabajar en un mismo sentido, persiguiendo objetivos comunes. En la medida que haya una mayor compatibilización de intereses dentro de la organización, se explotarán en mejor medida todos los beneficios que derivan del trabajo en equipo.

Análisis: la inexistencia de cooperación y coordinación entre las diferentes direcciones, en especial la Dirección General, es el aspecto que más preocupa al personal del Departamento de Servicios Sociales. Ellos manifestaron sentirse comprometidos con las metas y objetivos propios del Departamento, tanto de corto como de largo plazo.

**Indicador: Participación**

Ilustración No. 29

Gráfica No. 21: En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

Los conflictos de baja intensidad en el lugar de trabajo pueden poner a prueba ideas, mejorar la productividad y promover la innovación. Pero cuando el conflicto escala puede ser muy perjudicial para la empresa.

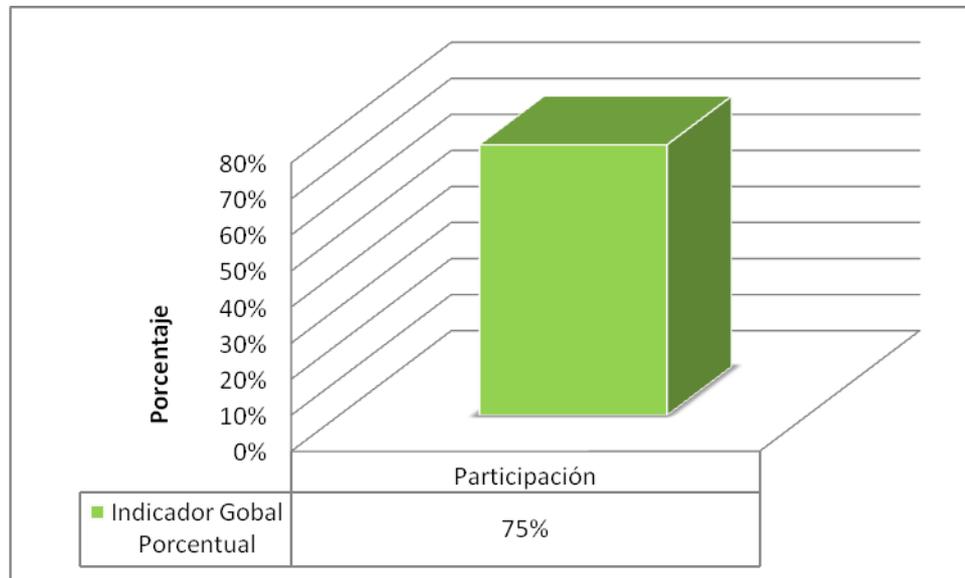
Los conflictos de alta intensidad o los que no se manejan adecuadamente suelen crear resentimiento y estrés entre los empleados, quienes tienden a reaccionar: a) eludiendo el tema en las conversaciones u otros modos de comunicación, b) actuando como si el conflicto no existiera, c) aceptando fácilmente el punto de vista opuesto y d) atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones.

Análisis: los cambios en la estructura organizativa de la entidad, recursos insuficientes para desempeñar el trabajo, choque entre los objetivos, valores e intereses personales de los trabajadores con lo de la organización, son los problemas con mayor frecuencia al que se enfrenta el personal del Departamento de Servicios Sociales.

## Indicador: Participación

Ilustración No. 30

Gráfica No. 22: Indicador Global Porcentual de Participación



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo octubre 2013.

El indicador “participación” se basa en la confianza de cada superior en sus subalternos y su equipo de trabajo, reconociendo que éstos también pueden aportar conocimientos valiosos para la solución de problemas, así como tomar decisiones en asuntos importantes. A medida que se fomenta una mayor participación de los equipos humanos de trabajo resulta un mayor grado de compromiso hacia las decisiones que se tomen.

Análisis: La mayoría de las personas, en el Departamento de Servicios Sociales, tienen conocimientos tanto de los problemas como de las posibles soluciones de los mismos. Por consiguiente, la participación producirá tanta motivación, como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e Interpretación de Resultados

#### 5.1 Base del Análisis

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es:

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El indicador global porcentual nos revela que el clima laboral imperante en el Departamento de Servicios Sociales, se percibe como “Suficiente”, presenta condiciones aceptables pero puede mejorar por lo cual es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado.

La problemática planteada en esta tesis, se confirma con los resultados obtenidos por medio de la encuesta de clima laboral.

#### 5.2 Factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales.

“Los factores motivadores son cosas que inducen a las personas a actuar, son recompensas o incentivos identificados, que agudizan el impulso de satisfacer las motivaciones o deseos” (Koontz & Weihrich, 2008). Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son las necesidades que se vinculan con las relaciones interpersonales positivas, la posibilidad de demostrar la capacidad personal y la existencia de proyectos que impliquen retos y fomenten el desarrollo personal.

Existe insatisfacción por parte del personal del Departamento de Servicios Sociales, en cuanto al factor económico (sueldo y bonificaciones profesionales), están de acuerdo con el sistema de incremento de sueldos, en general, piensan que es un trabajo bien “pagado”; sin embargo también consideran que en relación con otros compañeros no están proporcionados, por lo que, consideran que merecer una remuneración “justa” y equiparada con la de sus mismos niveles. Además, en términos de su experiencia laboral y de su formación académica, creen que podrían en un momento dado estar mejor valorados y remunerados en otras instituciones, sin embargo, no se atreven a buscar empleo en otros lados, pues la seguridad que les representa pertenecer al Congreso de la República de Guatemala, no la perciben en otros lugares.

No existe una planificación adecuada de las capacitaciones, lo que demuestra el poco interés de la Dirección General y Dirección de Recursos Humanos por consolidar una estrategia participativa y específica para mantener un clima laboral que cumpla con las expectativas del personal.

De igual forma, el no contar con el equipo y espacio adecuado para la realización de las atribuciones del Departamento, desmotiva al personal, truncando con ello el avance de los proyectos en beneficio del resto de trabajadores.

### **5.3 Niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.**

“Es el conjunto de actividades por medio de las cuales un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización” (Koontz & Weihrich, 2008). Está constituido y basado en la capacidad de un individuo para influenciar la conducta de otras personas.

En relación a los niveles de autoridad, establecimiento de reglas, procedimientos, unidad de mando, resolución de problemas dentro del Departamento de Servicios Sociales, el personal percibe estos aspectos en condiciones aceptables, con respecto a la actitud del jefe inmediato, se encontró que el trato que les brinda es adecuado, y lo consideran como un

jefe participativo ya que se involucra en el trabajo de equipo, mostrándose ante ellos con flexibilidad. No así, en relación con la Dirección General y Dirección de Recursos Humanos, ya que no se aplican las reglas de igual manera a todo el personal del Congreso de la República de Guatemala, evidenciando con ello problemas de liderazgo en las altas autoridades.

En cuanto a expresar sus ideas, opiniones y/o sugerencias para implementación de nuevos procesos, procedimientos, proyectos y toma de decisiones, manifestaron estar insatisfechos, es muy difícil que se tomen en cuenta por ser un ente netamente político, a pesar de fundamentarlas ya sea en el Código de Trabajo, Ley de Servicio Civil del Organismo Legislativo, por mencionar algunos.

#### **5.4 Percepción del estado de satisfacción y trabajo en equipo.**

Se define reciprocidad como el “entendimiento de doble línea” y se refiere a las expectativas mutuas del individuo y las de la institución, va más allá de cualquier contrato de empleo de trabajo por salario. Es un proceso de comportamiento en el cual el individuo y la institución se vuelven uno parte del otro, de manera que la persona se convierte en un símbolo que personifica a la organización total.

Respecto a la satisfacción por el logro obtenido en el puesto, el personal que conforma el Departamento de Servicios Sociales, se siente satisfecho con lo que ha logrado en su trabajo, ya que de acuerdo a sus respuestas sienten que realizan de manera debida las diferentes actividades que les confiere el puesto, existiendo gran satisfacción por los logros obtenidos en el desempeño de los mismos.

El trabajo en equipo por parte del personal del Departamento de Servicios Sociales, es percibido en condiciones aceptables, es un ambiente de compañerismo, respeto, cordialidad y apoyo entre ellos. Siendo lo contrario con el apoyo recibido por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Dirección General, en reiteradas ocasiones los anteproyectos en beneficio de los trabajadores, no reciben apoyo alguno, quedando sin poder ejecutar.

## Conclusiones

Finalizado el proceso general de la investigación constituida por la revisión teórica, los resultados obtenidos de acuerdo al trabajo de campo, los indicadores y los objetivos comprobados, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se evidenció que el clima laboral en el Departamento de Servicios Sociales, es bueno, ya que cuentan con un buen ambiente de trabajo agradable, organizado, entre otras, proporcionando al personal un confort.
2. El personal no se siente satisfecho porque no se siente que sean reconocidos sus méritos tanto personales como equipo de trabajo. Para ellos el sistema de recompensas justas, capacitaciones y traslados no se aplican para todos los trabajadores de igual manera.
3. El liderazgo imperante dentro del Departamento de Servicios Sociales es el democrático, ya que se orienta al grupo y se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, de acuerdo a sus necesidades y niveles jerárquicos, donde se buscan soluciones de acuerdo a las necesidades reales y problemática que se establezcan en el mismo.
4. El personal encuestado consideró que el tipo de clima en el Departamento de Servicios Sociales es participativo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la Jefatura, por lo que motiva participación activa para el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

## **Propuesta de Mejora**

Se recomienda implementar estrategias para mejorar el clima laboral propuesto por la investigadora, a efecto de ejecutar y contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima laboral.

**Propuesta**

**Estrategias para mejorar el**

**Clima Laboral**

## Contenido

1. Introducción .....	1
2. Objetivos .....	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.2 Objetivos Específicos .....	2
3. Estrategias .....	2
3.1 Estrategias para mejorar el indicador Liderazgo .....	2
3.2 Estrategias para mejorar el indicador Motivación .....	3
3.3 Estrategias para mejorar el indicador Reciprocidad .....	4
3.4 Estrategias para mejorar el indicador Participación .....	5
4. Presupuesto .....	7
5. Recomendaciones para el uso de las estrategias .....	8

## 1. Introducción

El clima laboral ha cobrado importancia en las organizacionales de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la misma hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además es necesario determinar el nivel de clima laboral que actualmente existe en determinada Dirección, Unidad y/o Departamento y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la participación y comunicación, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

## 2. Objetivo

### 2.1 Objetivo General

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima laboral satisfactorio en el Departamento de Servicios Sociales, de la Dirección de Recursos Humanos del Congreso de la República, para el buen desempeño de sus atribuciones.

### 2.2 Objetivos Específicos

- a) Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- b) Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.

- c) Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales del Departamento de Servicios Sociales.

### 3. Estrategias

#### 3.1 Estrategias para mejorar el indicador Liderazgo.

El indicador liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el indicador liderazgo:

- a) Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los trabajadores de expresar los puntos en lo que no están de acuerdo. Donde se aborden temas como: logros y fracasos del departamento; establecimiento de metas por departamento.
- b) Gran parte de los trabajadores del Departamento de Servicios Sociales, percibe que existen favoritismos o preferencias por parte de la persona al mando de la Dirección de Recursos Humanos, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen puestos clave dentro de la misma. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con la finalidad de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su equipo de trabajo, evitando actitudes que puedan afectar la moral de los trabajadores. El buen líder conoce a su equipo y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

- c) Establecer compromisos de mejora. Son acuerdos entre el responsable de la Dirección, Departamento y/o Unidad y el trabajador por los que la persona valorada se compromete a mejorar en algunos aspectos que han sido valorados como puntos débiles. De esta manera, el trabajador se involucra más en el proceso de mejora en su trabajo.

### 3.2 Estrategias para mejorar el indicador Motivación.

La motivación debe actuar como una fuerza impulsadora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el indicador motivación:

- a) Celebrar a cada trabajador su cumpleaños para que se sientan reconocidos como parte de la organización y que se interesan por su bienestar.
- b) Facilitar la participación del personal de los diferentes niveles de la estructura organizativa a través de: reuniones, toma de decisiones, identificación y solución de problemas y acciones a realizar.
- c) Implementar un sistema de sugerencias (buzones), divulgar sus beneficios y lo más importante poner en práctica dichas sugerencias.
- d) Difundir las acciones realizadas a través de medios técnicos (informes, revistas, boletines) y la participación de los representantes de las diferentes unidades administrativas.
- e) Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.

- f) Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad; actividades extracurriculares por medio del programa “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas.
- g) Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- h) Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las atribuciones de los mismos.
- i) Ofrecer a los trabajadores más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- j) Darle más protagonismo a los trabajadores en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autor realizados al momento de llevarlo a cabo.

### 3.3 Estrategias para mejorar el indicador Reciprocidad.

Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación personal necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los trabajadores en la organización, reduciendo así la rotación del personal.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la organización. Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones beneficios al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras organizaciones.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensa:

- a) Revisar el pacto colectivo de condiciones de trabajo para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- b) Proponer ante la Dirección General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios trabajadores.
- c) Brindar capacitación a los trabajadores de la institución sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo libre para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los trabajadores planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.
- d) Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada trabajador para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

### 3.4 Estrategias para mejorar el indicador Participación.

El indicador participación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución.

La participación es un proceso vital en cualquier institución ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

Con las siguientes estrategias, se espera que se mantenga en forma óptima los canales estratégicos de participación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la institución:

- a) Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la Junta Directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- b) Impulsar políticas que sirvan como guía de acción a los trabajadores para realizar su trabajo de una mejor manera.
- c) Revisar periódicamente el manual de descripción de puestos para que los trabajadores posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades.
- d) Realizar un estudio entre el personal de la institución con la finalidad de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o procesos que los trabajadores consideran que obstaculizan la realización de sus atribuciones. Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, para luego determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso y/o procedimiento que pueden ser modificados para agilizar su realización. El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Con lo anterior se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.
- e) Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del equipo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una

prestación que la institución proporciona a sus trabajadores, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los mismos a la organización.

#### 4. Presupuesto

a) Presupuesto para capacitación mensual del personal:

<b>Tipo de Formación</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Unidades a utilizar</b>	<b>Materiales a Utilizar</b>	<b>Refrigerios</b>	<b>Costo Total</b>
Formación Específica (personal técnico-operativo)	Q. 2,500.00	40 horas	Q. 300.00	Q. 300.00	Q. 3,100.00
Formación de Desarrollo (personal administrativo)	Q. 3,500.00	40 horas	Q. 300.00	Q. 450.00	Q. 4,250.00
Formación Estratégica (personal mandos medios y gerencial)	Q. 6,000.00	40 horas	Q. 450.00	Q. 450.00	Q. 6,900.00

b) Presupuesto realización de estudio:

Requerimiento	Cantidad	Unidades a utilizar	Costo unitario	Costo Total
Personal OyM	3	80 hrs.	Q. 25.00	Q.6,000.00
Supervisor	1	80 hrs.	Q. 20.00	Q. 1,600.00
Computadora	3	120 hrs.	Q. 15.00	Q. 5,400.00
Hojas de Papel Bond	300	300	Q. 0.10	Q. 30.00
Empastado	8	8	Q. 16.00	Q. 128.00
Lápices / lapiceros	4	4	Q. 2.50	Q. 10.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 13,168.00</b>

## 5. Recomendaciones para el uso de las estrategias

Para facilitar la ejecución de las estrategias que permitirá mejorar el clima laboral, se recomienda:

- a) La Dirección de Recursos Humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias, sin embargo se debe integrar otros departamentos y/o unidades, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- b) Verificar periódicamente, durante la ejecución e implementación de las mismas, se estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos.
- c) Debido a que en un futuro posterior a la ejecución de las estrategias puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima laboral de la institución, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente, y así conocer la

situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima laboral óptimo.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la institución indican que para ser una organización eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través del diagnóstico realizado, con respecto al clima laboral. Por lo tanto queda a opción de la Junta Directiva, Dirección General y Dirección de Recursos Humanos la puesta en marcha de las estrategias para mejorar el clima laboral.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill. Primera Edición.
2. Chruden, S. (2005). *Administración de Personal*. México: Continental. Págs. 311 y 348.
3. Davidoff, L. (2003). *Introducción a la psicología*. México: McGraw Hill Latinoamericana, S.A. Pág. 600
4. *Eliminando Barreras* [Película].
5. Faria Mello, F. A. (2006). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa. Págs. 11, 18-19, 48-63
6. INCAE. (1990). *Simposio Sobre el Siglo XXI*. Costa Rica.
7. Koontz, H., & Weihrich, H. *Administración. Una perspectiva Global*. (Décimo Tercera ed.). México: McGraw Hill. Págs. 244-246, 464-491, 702.
8. OPS. *Teoría y técnicas de Desarrollo Organizacional. PSDCG-T10 / Unidad VI: Metodología de investigación para el análisis del clima organizacional*.
9. Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). Alfa-Omega.
10. Urías, M. C. (2001). *Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil*. UES.
11. Warner, B. (2005). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativa*. E.U.A.: Adison-Wesley. Págs. 121-134

# **ANEXOS**

**Universidad Panamericana**

**Investigación: Clima organizacional**

**Entrevistador: Samanda Recinos**

## **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Instrucciones: en escala del 1 al 5, favor de marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### **I. LIDERAZGO**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
2	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
3	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
4	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					

### **II. MOTIVACIÓN**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
6	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización.					
7	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
8	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del Congreso de la República en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					

**III. RECIPROCIDAD**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
10	Los ascensos, capacitaciones y traslados son con base en el desempeño laboral.					
11	Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.					
12	La función del desempeño contribuye al logro de los objetivos de mi área de trabajo.					

**IV. PARTICIPACIÓN**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	La información requerida para realizar mis labores fluye eficientemente.					
14	Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de la institución.					
15	El espíritu de equipo en mi área de trabajo es excelente.					
16	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias!