

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



**Análisis del clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas  
delegación departamental, Chiquimula**  
(Tesis de Licenciatura)

Jeniffer Tatiana Flores Reyes

Zacapa, abril 2016

**Análisis del clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas  
delegación departamental, Chiquimula**

(Tesis de Licenciatura)

Jeniffer Tatiana Flores Reyes

Lic. Carlos Guirola, (**Asesor**)  
Lic. Dinora De López (**Revisora**)

Zacapa, abril 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vice Decano

**M Sc. Omar Alexander Aldana**

Coordinador



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0004-2016**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Carlos Guirola De la Rosa, tutor y Licenciada Dinora Morales de López, revisora de la TESIS titulada "Análisis del clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental, Chiquimula", Presentado por él (la) estudiante Jeniffer Tatiana Flores Reyes, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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

Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis del Clima Organizacional en la Contraloría General de Cuentas Delegación Departamental Chiquimula**", realizado por **Jeniffer Tatiana Flores Reyes**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota noventa (90) puntos de cien (100).

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



Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

[morales.lidia@upana.edu.gt](mailto:morales.lidia@upana.edu.gt)

Guatemala, 25 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Análisis del clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental, Chiquimula”** realizado por: **Jeniffer Tatiana Flores Reyes**, carné No. 201503016 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

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

  
**Licenciada Dinora Morales de López**

*Dinora Morales de López*  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA  
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
Colegiado No. 18270

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

El dador de la vida, aquel que todo lo llena en todo. Gracias por tu misericordia y amor, por conceder las peticiones de mi corazón. Solo a ti la gloria.

### **A mi padre**

Gracias Señor por concederme los mejores años de mi vida al lado de mi papa Francisco Flores porque fué el motor para que pudiera culminar mi meta, por el gran ejemplo de vida que fue para mí y que perdurará por siempre en mi corazón y aunque este en cielo sé que estas orgulloso de mi logro Te amo papá.

### **A mi madre**

Por su amor, por todos sus consejos, sencillos pero muy sabios y oportunos. Gracias Mamá Telma de Flores por estar a mi lado en todo momento apoyando y demostrándome que no hay imposibles te amo mucho mamita.

### **A mis hermanas**

Dania y Anahí agradezco profundamente todo su apoyo brindado de diferentes formas que contribuyeron a alcanzar mis metas y deseo ser ejemplo para que ellas para que sean profesionales en un futuro las quiero mucho.

### **A mi esposo**

Al amor de mi vida Joshua Alberto Romero por estar pendiente de mi carrera y animándome cada día para que me esforzaré gracias por cada palabra por ser de mucho apoyo y amarme tanto y ser mi ejemplo de un profesional de éxito como lo es él te amo mucho por ser mi pareja idónea.

**A la institución** Gracias por permitirme realizar mi investigación en especial a la Licenciada Sonia de Icó su apoyo y amistad fueron de gran valor para la realización de todas las actividades dentro de esta institución.

**A mi centro de estudios** Por los conocimientos adquiridos por medio de los catedráticos y personal administrativo.

**A mi asesor** Gracias por el apoyo brindado en mi tesis y por el tiempo que le dedico Dios le bendiga Lic. Carlos Guirola.

**A mis compañeros de estudios** Por su amistad sincera y los momentos tan especiales en cada curso y en las actividades.

# Contenido

	Páginas
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1: Marco Contextual</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.3 Pregunta de investigación	2
1.4 Justificación del problema	2
1.5 Objetivos de investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b>	6
2.1 Estado del arte	6
2.2 Clima organizacional	9
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>	24
3.1 Tipo de investigación	24
3.2 Sujetos de la investigación	24
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	25
3.4 Diseño de la investigación	25
3.5 Cronograma de investigación	26
<b>Capítulo 4: Resultados de la investigación</b>	27

4.1 Muestreo	27
4.2 Presentación de resultados	27
<b>Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática</b>	<b>35</b>
5.1 Introducción	35
5.2 Justificación	35
5.3 Objetivos de la propuesta	36
5.3.1 Objetivo general	36
5.3.2 Objetivos específicos	36
5.4 Desarrollo de la propuesta	37
5.5 Programa de implementación	38
5.6 Presupuesto de la propuesta	41
<b>Conclusiones</b>	<b>42</b>
<b>Referencias</b>	<b>43</b>
<b>Anexos</b>	<b>45</b>

### **Lista de gráficos**

Gráfica No. 1 Condiciones ambientales (físicas)	27
Gráfica No. 2 Relaciones interpersonales	28
Gráfica No. 3 Comunicación	29
Gráfica No. 4 Cooperación	30
Gráfico No. 5 Motivación	31
Gráfica No. 6 Recompensa recibida	32
Gráfica No. 7 Clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula	33
Gráfica No. 8 Clima organizacional	34

## Resumen

El adecuado rendimiento de una empresa u organización depende, en gran medida, de la actitud que los empleados enfoquen hacia sus funciones y obligaciones. El clima organizacional se refiere a las particularidades del ambiente en el que se labora y tiene consecuencias en el comportamiento laboral.

Se ha podido evidenciar que en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula existen situaciones que afectan el funcionamiento de la misma tales como: servicio deficiente al usuario por atrasos en el trabajo, falta de compañerismo entre el personal al momento de realizar una actividad, falta de identidad de los colaboradores, falta de comunicación y la falta de trabajo en equipo.

El objetivo es analizar el clima organizacional, examinar la estructura actual, evaluar las relaciones para un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales para que la comunicación entre compañeros, jefe y subordinados sea efectiva y sí existe la motivación en los empleados de esta institución.

La presente investigación es de tipo descriptiva, los sujetos de investigación son 14 colaboradores de la institución.

Para este estudio se realizó una entrevista inicial a la jefa de delegación, para determinar la posible problemática. Se hizo un contacto inicial con la institución para describir antecedentes, misión, visión, objetivos, estrategias, valores, políticas, base legal y organigrama. Como una herramienta para diagnosticar la situación actual de la institución se realizó un FODA

## **Introducción**

En la actualidad las empresas, necesitan ser competitivas pues, el entorno externo cambia constantemente y exige cada vez calidad de productos y servicios, debido a esto el recurso humano es de vital importancia en toda organización y dentro de ésta ha surgido un tema de gran valor que es el clima organizacional, que se refiere a las percepciones que tienen las personas de los factores internos del ambiente de trabajo, porque de éste depende la satisfacción que sienta el individuo y sus actitudes sean positivas al realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz, con los objetivos, metas y planes propuestos por la empresa.

Por lo que se realizó una entrevista inicial a la jefa de delegación, para determinar la posible problemática dentro de la misma. Se contacto con la institución para describir antecedentes, misión, visión, objetivos, estrategias, valores, políticas, base legal y organigrama. Como una herramienta para diagnosticar la situación actual de la institución se realizó un FODA

La importancia y magnitud que tiene el clima organizacional motivó la necesidad de desarrollar este tema en la Contraloría General de Cuentas, siendo una institución cuya misión es velar por la probidad, transparencia y honestidad de la gestión pública.

La investigación es de tipo descriptiva, los sujetos de investigación son 14 trabajadores de la institución. Con esta investigación se determinará las debilidades que tienen los indicadores que influyen en el clima organizacional en la contraloría general de cuentas los cuales son, estructura, relaciones interpersonales motivación, comunicación. Tomando en cuenta la gran importancia de mantener al recurso humano motivado creando un clima organizacional adecuado para cambiar las percepciones de las personas.

El proceso de investigación se desarrolló mediante la aplicación del marco contextual contempla el título del tema a investigar, antecedentes, datos de la empresa, visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, organigrama, base legal el planteamiento del problema, justificación, alcances y límites de la investigación de la Contraloría General de Cuentas delegación del departamento de Chiquimula.

En el marco conceptual se incluye el estado del arte se tomaron en cuenta temáticas relacionadas con el clima organizacional y sus teorías; investigación. Seguidamente el marco metodológico en el cual se define el tipo de investigación, sujetos de investigación, la unidad de análisis, instrumentos que se utilizaron para recabar la información, análisis de documentos y el cronograma de investigación.

En los resultados que se muestran se obvia lo importante que es el ambiente físico para los colaboradores de la institución; porque al mejorar las instalaciones donde laboran promueve a transformarse en nuestro segundo hogar y uno de los lugares donde se pasa la mayoría del tiempo fortaleciendo a que se trabaje con ánimo y en un ambiente óptimo.

Los resultados demuestran que en la contraloría general de cuentas, no cumple lo estipulado para favorecer un adecuado clima organizacional, y la forma en que se les motiva es por medio de puntualidad salarial, capacitaciones, un sistema de prestaciones laborales satisfactorio y estímulos externos a través de celebraciones, que son solo una vez al año, lo cual para muchos empleados es insatisfactorio, ya que esperan que la motivación se dé por ascensos laborales o con un reconocimiento de forma verbal o entrega de diploma, medalla o un día de descanso con derecho a remuneración por los logros alcanzados.

Por lo que el objetivo principal es establecer un clima organizacional satisfactorio, sin conflictos, inconformidades y desmotivación en la Contraloría General de Cuentas delegación del departamento de Chiquimula; desarrollar un plan de capacitación para motivar a los colaboradores para que el ambiente de trabajo sea agradable; impulsar una comunicación efectiva en la institución y fortalecer las relaciones interpersonales para la existencia de armonía, compañerismo y cooperación entre los trabajadores.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

La Contraloría General de Cuentas, es una entidad interventora superior descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos y egresos en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas de cualquier persona que reciba fondos del estado o que haga colectas públicas.

También es encargada de llevar el control gubernamental, y está capacitada para la evaluación de la eficiencia, efectividad y economía en los resultados de las operaciones de trabajo, así como gestionar el ámbito gubernamental, para promover una adecuada utilización y control de los fondos de bienes del Estado, en un ambiente de credibilidad y transparencia.

La Contraloría General de Cuentas es una institución pública, técnica y descentralizada. De conformidad con esta ley, goza de independencia funcional, técnica, presupuestaria, financiera y administrativa, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la república de Guatemala.

### 1.2 Planteamiento del Problema

El ambiente laboral es prescindible en la institución, influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto, las instituciones se preocupan porque sus trabajadores gocen de un ambiente agradable cada día esto les permite el desarrollo eficiente de los empleados para que con ello se alcancen objetivos institucionales.

Se ha podido evidenciar que en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula existen situaciones que afectan su funcionamiento, tales como: el incumplimiento de tareas, servicio deficiente al usuario por atrasos en el trabajo, falta de compañerismo entre el personal al momento de realizar una actividad, falta de identidad de los colaboradores, actitudes negativas, falta de comunicación y la falta de trabajo en equipo.

Lo anterior se presume que es por la deficiencia que se tiene en la comunicación efectiva, falta de oportunidad de promoción administrativa, falta de programas de motivación y de capacitación, conflictos entre personas o entre departamentos dentro de la institución.

De seguir con esta situación en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental Chiquimula se pueden manifestar las siguientes situaciones: incumplimiento de metas y objetivos, rotación del personal, servicio deficiente al usuario, bajo desempeño laboral en el servicio que se presta, deficiencia en la comunicación organizacional conflictos laborales.

En consecuencia se hace necesario analizar el clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula para que permita conocer las situaciones internas que afectan el ambiente laboral.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el tipo de clima organizacional dentro de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula?

### 1.4 Justificación

El factor humano es de carácter vital para el buen funcionamiento de las instituciones, que a partir de su desempeño optimizan los demás recursos y por ende se logra el éxito de la institución.

En el caso de las instituciones del Estado, como estructuras y organizaciones, son unidades sociales con un objetivo en común, en las cuales trabajan personas que desempeñan diferentes

funciones de manera organizada para contribuir a un adecuado cumplimiento de la misión de la institución. Para lograr el objetivo cuentan con directivos encargados de la planeación, dirección y control de resultados; por lo tanto es imperativo que las instituciones sean administradas de manera eficiente y eficaz, y se aprovechen todos los recursos entregados para la satisfacción de la población. Debido a que el comportamiento de los colaboradores afecta directamente en su productividad de cada actividad que realicen para enfocar un ambiente laboral positivo.

En virtud de lo antes mencionado nace la inquietud de realizar la evaluación cuya finalidad sea destacar la importancia de la eficacia del personal que labora en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula, este estudio permite la reflexión de la jefaturas a fin de lograr un equilibrio organizacional del que puedan interactuar de manera armonizada y comprometidos a los mismos ideales.

Se incidió en el cumplimiento de metas y objetivos, mediante el análisis se implementaron las medidas necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos, esto se realizó con el fin de lograr los objetivos planteados para el beneficio de la población y de la institución.

## 1.5 Objetivos de investigación

### 1.5.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Examinar la estructura actual en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula para determinar el ambiente organizacional.
- Evaluar qué relaciones interpersonales existen entre los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.

- Determinar qué tipo de comunicación actual y el nivel de cooperación que se tienen entre compañeros, jefe y subordinados en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.
- Determinar si existe motivación y si hay recompensa recibida por el trabajo bien hecho para los empleados de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

### 1.6.1 Alcances

El proyecto de investigación se realiza en la oficina de la Contraloría General de Cuentas, ubicada en el municipio y departamento de Chiquimula; se analiza el clima organizacional mediante la estructura, relaciones interpersonales, comunicación, cooperación, la motivación y la recompensa por el buen trabajo que se realice.

#### a) Temporal:

La presente investigación se efectúa del 30 de mayo al 05 de diciembre de 2015 con la finalidad de disponer de información oportuna y actualizada y poder analizar el clima organizacional prevaleciente en la institución.

#### b) Institucional:

La investigación se realiza en la Contraloría General de Cuentas en la delegación departamental de Chiquimula considerando todas las áreas funcionales de la misma con el propósito de analizar el clima organizacional.

c) Personal:

Para efectos de la presente se realiza en la Contraloría General de Cuentas en la delegación departamental de Chiquimula considerando todas las áreas funcionales de la misma se contaran con 14 personas que son el total de colaboradores de la institución que están sujetos a la investigación.

1.6.2 Límites

- a) Poca colaboración de los empleados de la contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula en la resolución de las encuestas.
- b) Ausencia de algunos trabajadores por permiso especial o vacaciones

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### 2.1 Estado del Arte

Con el objetivo de investigar el clima organizacional dentro de una institución pública se recopilan las siguientes tesis para tomarlas como referencia:

Morales (2006) en su investigación “Clima Organizacional en el Hospital de Zacapa” instituye como objeto de investigación, el nivel de conocimiento que lo llevo a explorar la realidad en nuestros tiempos dentro del hospital de Zacapa, e identificando las variables del clima organizacional y sus características. El problema que se investigó comprende, comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y de actuar de los empleados de Hospital Regional de Zacapa, es decir que manifestaron el grado de percepción acerca del clima organizacional. El personal de enfermería la gerencia asistencia sub-director y cocina, intendencia, lavandería, mantenimiento y transporte que corresponden a la gerencia fueron el sujeto de dicha investigación.

Con respecto al involucramiento laboral se establece que en la asistencia, sub-dirección, cocina, área de enfermería, gerencia administrativa, áreas de intendencia y mantenimiento el clima organizacional es satisfactorio; mientras que en el área de lavandería y transporte es regularmente satisfactorio.

La comunicación existente entre los empleados es notable y permite una adecuada relación laboral, debido a que la mayoría de las tareas son realizadas en equipo. Por lo cual se recomienda a las gerencias, asistencia, sub-dirección, administrativa y recursos humanos proponerse mejorar la comunicación a través de reuniones y oficios continuos; para que los subordinados estén informados. Se propone a los jefes inmediatos de las gerencias promover la unidad de los empleados, realizando capacitaciones constantes de trabajo en equipo.

La investigación titulada Clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, tesis de Bonilla (2012) tiene como objetivo de estudio el Clima organizacional al personal que labora actualmente en la DIDEUC de Chiquimula. El sujeto de investigación es el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. En cuanto a la estructura organizacional existente, la mayoría de los empleados la considera adecuada, pues los medios de información que se utilizan son apropiados.

Se recomienda incentivar y motivar a los empleados a mantener el respeto y la colaboración entre los compañeros dentro de sus departamentos, secciones o unidades como de las que no lo son. Cultivar la ética en cada una de las tareas que se realiza por medio de charlas o reuniones de trabajo en grupos pequeños y sobre todo que los jefes sean ejemplo incuestionable. A mandos altos y medios, fomentar en los empleados la disposición de realizar los procesos en el menor tiempo posible, haciendo ver al trabajador los resultados que su puesto de trabajo ofrece a la organización, por medio de la técnica de la teoría de la expectativa.

Marroquín (2011) en su investigación el Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, describe como objetivo principal describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, asimismo identificó el nivel del clima organizacional en los colaboradores, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño; así como describir las características y su relación con el clima organizacional.

El sujeto de investigación lo conformó la gerencia, asistencia, sub-dirección, cocina, intendencia, lavandería, mantenimiento y transporte. Que corresponden a la gerencia administrativa del restaurante Burger King.

Con los trabajadores de los restaurantes de Burger King se tiene una apreciación que evidencia que sus condiciones laborales son buenas; además las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

Por lo que se recomienda fortalecer el plan de carrera, para que los trabajadores puedan optar con mayores posibilidades el ascenso a otros puestos de trabajo, según su capacidad y desempeño laboral adecuado dentro de la empresa.

Según Veliz (2010) con el tema Estrategia para mejorar el Clima Laboral en PROVIAL toma como objeto de estudio en su estructura organizacional, el priorizar un sistema de comunicaciones e información, que dinamice los procesos, que a nivel interno renuevan la entidad. El estudio se centra en diseñar una estrategia de comunicación para todos los colaboradores de PROVIAL Guatemala.

Se ha determinado que la percepción que tengan los colaboradores de los elementos culturales puede ser obstáculo para el buen funcionamiento de la institución. La comunicación organizacional juega un papel clave para promover un mejor clima laboral y cumple tareas tanto internas como externas, sobre las necesidades de comunicación dentro de la institución; motivo por el que forman parte fundamental para la implementación y aplicación de una estrategia de comunicación.

Por lo anterior se recomienda la creación del departamento de comunicación social, el cual tendría como objetivo fundamental apoyar la estrategia de la institución, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones de la dirección, difusión y gestión de la imagen e información de la empresa.

Clima organizacional en la Agencia Tributaria Galerías del Sur, Superintendencia de Administración Tributaria SAT en Guatemala, tesis de Martínez (2013) toma de objeto de estudio el elevar los niveles de productividad y excelencia, promoviendo un clima de trabajo motivador y retador, que permita a los colaboradores desempeñar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

Debido a que el sujeto de estudio fue una población pequeña no se utilizó fórmula, y se tomó en cuenta a toda la población de la agencia, siendo 50 colaboradores. Se realizó un censo por cada área con el objetivo de que la información recolectada sea confiable y con alto grado de validez.

Se recomendó implementar programas alternos al presente, evaluar el desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación; para los cuales será necesario un estudio específico sobre el tema. Y realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

## 2.2. Clima organizacional

El clima organizacional según Robbins (2004), se define como un cambio temporal en la actitud de los trabajadores con respecto al ambiente organizacional que los envuelve, estén o no familiarizados a este. Por lo tanto el clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, tomadas de forma directa o indirecta por el personal de una organización o empresa, los cuales son una fuerza que influye directamente en la conducta del empleado.

Según Chiavenato (2001), lo describe como el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con el grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento.

Bergerón (1983), considera que el clima organizacional es un conjunto de características experimentada, objetiva y relativamente permanente de la organización, descritas tal como la perciben los miembros de la organización, y que sirven para mejorar la personalidad de la organización e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Tomando en cuenta todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el

trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estos puntos de vista median en gran medida, de las funciones, interacciones y diversa gama de experiencias que cada trabajador realice dentro de la institución.

De acuerdo a Dessler (1979), “el clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en término de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (2004):

La motivación: Es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 2004).

Las actitudes: Son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia impacta su comportamiento (Davis y Newstrom, 1999). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo, la inadaptación laboral. Ésta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (Davis y Newstrom, 1999). De aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho con tu trabajo, lo más seguro es que tu labor sea estimulante.

La satisfacción laboral: Se define como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados, máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene

tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase, “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (Davis y Newstrom, 1999: 42).

El estrés o tensión es definido por Robbins como una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante (Robbins, 2004).

Los valores: Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo” (Robbins, 2004).

La cultura organizacional: Es definida por Davis y Newstrom como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización.

El involucramiento: Se define en el trabajo de Davis y Newstrom como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo, energía, y conciben el trabajo como parte central de su existencia.

El objeto de estudio está delimitado en diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional en la asociación.

Según los autores mencionados el clima organizacional dentro de una empresa o institución consiste en reflejar el funcionamiento interno; y por ello este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

### 2.2.1 Importancia de diagnosticar el clima organizacional

Para Brunet (1999), el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros. Por lo que es necesario que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los que dirigirá sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

### 2.2.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a permanecer en la organización. Goncalves (1997) agrega que el sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se constituye su definición. Se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiesten; por ello el análisis de este fenómeno es de vital importancia. Según el autor el clima organizacional demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, las cuales reflejan su importancia y contenido, según se detalla:

- Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.
- Lo que determina el clima organizacional en una organización es como el empleado percibe estos factores, y la aplicación de estos en su entorno.
- El estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

### 2.2.3 Determinantes específicos del clima organizacional

Según el autor LucBrunet (1987) las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, espacio, recompensa y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización:

- **Estilo de liderazgo:** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- **Políticas organizacionales:** Las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro) pueden influir en el clima organizacional.
- **Valores gerenciales:** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como agresivos, positivos, dignos o indignos de confianza.
- **Estructura organizacional:** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Característica de los miembros:** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad:** A la que se dedica a una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos tecnológicos:** Muchas organizaciones operan con equipos completamente diferentes de las que se operaban hace algunos años.

- Contratos laborales: El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas.

#### 2.2.4 Clima organizacional diseño de puestos y sistema de recompensas.

Según LucBrunet (1999) el clima organizacional en toda institución es de vital importancia así como su estructura y la forma en que se motiva a los colaboradores.

- Crecimiento organizacional; grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes y creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- Atractivo del descanso; desde que las industrias de la recreación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad cada día es más atractivo dejar de trabajar, se trata que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera. Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

#### 2.2.5 Dimensiones en el clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger citados por Dessler (1993) el cual utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

a) Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La institución es la encargada de colocar el énfasis en la burocracia, versus el énfasis que se coloca en un ambiente de trabajo libre, mal estructurado e informal.

b) Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la forma en que la supervisión que reciben los trabajadores es de tipo general y no estrecha, en definición es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble cotejo en la organización.

c) Recompensa

Concierne a la apreciación de los miembros sobre el ajuste de la recompensa recibida por el trabajo realizado a la perfección. Es la disposición en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

d) Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad

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

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

#### 2.2.6 Variables del clima organizacional

- Ambiente físico; como condiciones de ruido, espacio físico, instalaciones, calor, contaminación, máquinas.
- Estructurales; como tamaño de la organización, estilo de dirección, estructura formal.
- Del ambiente social; como compañerismo, comunicaciones, conflictos entre personas o entre departamentos.
- Personales; como aptitudes, motivaciones, actitudes, expectativas y otros.
- Propias del comportamiento organizacional; como productividad, rotación, ausentismo, tensiones, satisfacción laboral, y estrés.

Todas estas variables conforman el clima de una organización y la apreciación que de ellas tienen los miembros de la misma. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una organización, por lo que se define como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa.

#### 2.2.7 Tipologías del clima organizacional

Existen varias teorías que han representado los climas organizacionales. Por ejemplo la de Likert (1961) sostiene que en la apreciación del clima de una organización influyen las siguientes variables:

- La estructura de la organización y su administración

- Las reglas y normas
- La toma de decisiones

Estas son variables causales.

Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen; las motivaciones, las actitudes y la comunicación. Finalmente, el autor Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la empresa.

- Sistema I: autoritario

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden en una línea altamente burocratizada de conducta regular. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- Sistema II: paternal

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica

- Sistema III: consultivo

Este es un sistema organizacional en 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. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- 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 organización. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

#### 2. 2. 8 Escalas del clima organizacional

Robbins (2004) indica que el clima organizacional presenta diversas escalas, de las cuales se mencionan las siguientes:

- **Obstaculización:** Lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y requisitos que se consideren inútiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo; los miembros sienten que sus necesidades sociales se toman en cuenta y al mismo tiempo mantienen el sentimiento de la tarea cumplida.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que reafirmar todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza se comprometa.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Recompensa:** El sentimiento de recompensar por hacer bien su trabajo; con énfasis en el reconocimiento positivo en lugar de aplicar sanciones.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y empleados del grupo; confiando en el apoyo mutuo, desde arriba y abajo.

- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de los jefes y colaboradores de querer escuchar diferentes opiniones; promoviendo a que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la compañía y de formar parte de un equipo de trabajo.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, que es una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. Teoría del clima organizacional de Likert.

### 2.2.9 Comunicación

Huerta y Rodríguez (2005), afirma que la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes. El personal, sin importar su nivel o función, se vale de la comunicación para transmitir información, órdenes, o documentos valiosos. Así que la comunicación es una función esencial para mantener y mejorar permanentemente en los entornos empresariales.

- Bases de la comunicación

Existen cuatro puntos claves que son fundamentales en la comunicación los cuales se describen de la siguiente manera:

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

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

Se dice a menudo que se quiere que los receptores den ciertas respuestas, que sepan determinadas cosas, que piensen de una forma u otra, lo que hace que la comunicación vaya siempre acompañada de una intención. La comunicación es personal porque cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socioculturales e individuales. Una buena comunicación se define erróneamente como el acto de llegar a un acuerdo o a pensamientos compartidos.

- Los roles en la comunicación

El rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social. Para cualquier rol determinado existe un conjunto de conductas que toda persona debe ejecutar. Una vez desarrollado un sistema social, determina el tipo de comunicación que habrá entre sus miembros. Y la influencia entre sistema social y sus integrantes es recíproca. Cuando un individuo se mueve de un sistema a otro puede experimentar un conflicto, ya que el nuevo rol tal vez sea antagónico con el que ocupaba antes.

#### 2.2.10 Espacio físico

Según Werther y Davis (1991), el tamaño del espacio físico, su arreglo o distribución y el grado de privacidad que proporciona afectan el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Es necesario que los empleados cuenten con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo, con el fin de aumentar el grado de satisfacción y que las tareas se realicen con eficiencia y eficacia.

Esto no se cumple en su totalidad puesto que falta equipo para algunos colaboradores y en algunos casos no es adecuado para la realización de las tareas, y respecto al espacio físico de las oficinas, no se tienen ambientes para cada uno, provocando alguna molestia por no existir privacidad, y se escuchan las conversaciones de los compañeros incitando desconcentración o irritación.

#### 2.2.11 Motivación

Según Chiavenato (2001: 301), “para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. Es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del

individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición (o conocimiento) representa lo que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea”

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El proyecto de investigación es de tipo descriptiva según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la definen como estudios descriptivos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Por lo que se pretende evaluar el clima organizacional que se tiene entre los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental Chiquimula.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Lo conforman 14 colaboradores que desempeñan los siguientes puestos de trabajo

##### **3.2.1 Personas**

- Jefe de delegación 1
- Secretaría de delegación 1
- Encargados de unidades 10
- Conserje 1
- Guardián 1

##### **3.2.2. Unidad de Análisis**

- Organigrama de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula con el objetivo de conocer la estructura organizacional de la institución y realizar una mejor investigación.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información son los siguientes:

- Cuestionario No. 1 dirigido a los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula que consta de 38 preguntas de selección múltiple en escala de Likert para conocer la situación que se encuentran los colaboradores y analizar el clima organizacional de esta institución. Con respecto, a condiciones ambientales física, relaciones interpersonales, comunicación, cooperación, motivación, recompensa recibida (ver anexo No.6).

### 3.4 Diseño de la investigación

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades:

- Elección de la empresa o institución.
- Desarrollar la evaluación preliminar de la organización para la información correspondiente.
- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la institución.
- Elaborar el cuadro de sistematización del problema.
- Definir el tema de investigación.
- Desarrollar el marco contextual.
- Elaborar el marco conceptual que soporta la investigación.
- Establecer la metodología a seguir para realizar la investigación.
- Determinar los sujetos objeto de estudio y sus unidades de análisis.
- Elaborar instrumentos de recopilación y medición de datos.
- Presentar plan de investigación.
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación.
- Corregir los instrumentos de investigación.
- Ejecutar la investigación de campo de la institución.

- Tabular e interpretar los datos que se obtuvieron
- Discutir y analizar los resultados que se den
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada
- Presentación del proyecto final de tesis

### 3.5 Cronograma de investigación

Análisis del clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula, período del 30 de mayo al 5 de diciembre de 2015

No.	Actividad	Semanas																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	Corrección al proyecto de investigación	x	x																									
2	Prueba piloto y validación de instrumentos			x	x																							
3	Investigación de campo					x	x																					
4	Tabulación e interpretación de datos							x																				
5	Discusión y análisis de resultados								x	x																		
6	Conclusiones										x	x																
7	Entrega de proyecto												x	x														
8	Corrección y ampliación de actividades														x	x	x											
9	Propuesta de solución a problemática actual																x	x	x	x	x	x	x					
10	Primera revisión																									x		
11	Segunda revisión																										x	
12	Entrega de informe final																										x	x

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

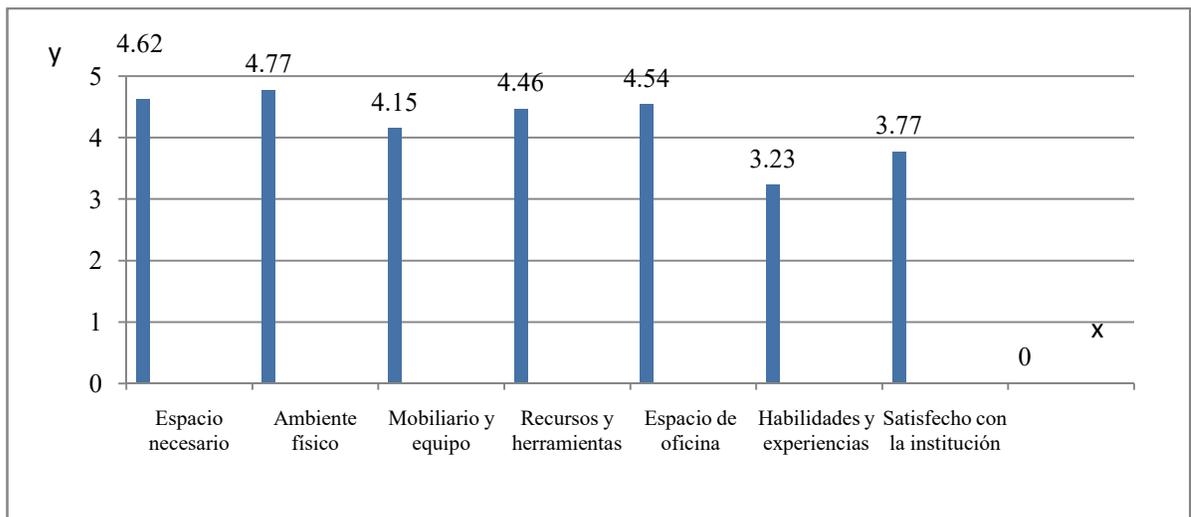
#### 4.1 Muestreo

Se utilizó la población total de empleados de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula que consta de 14 colaboradores.

#### 4.2 Presentación de resultados

Resultados obtenidos del cuestionario en escala Likert dirigido a los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.

Gráfica 1  
Condiciones ambientales (físicas)



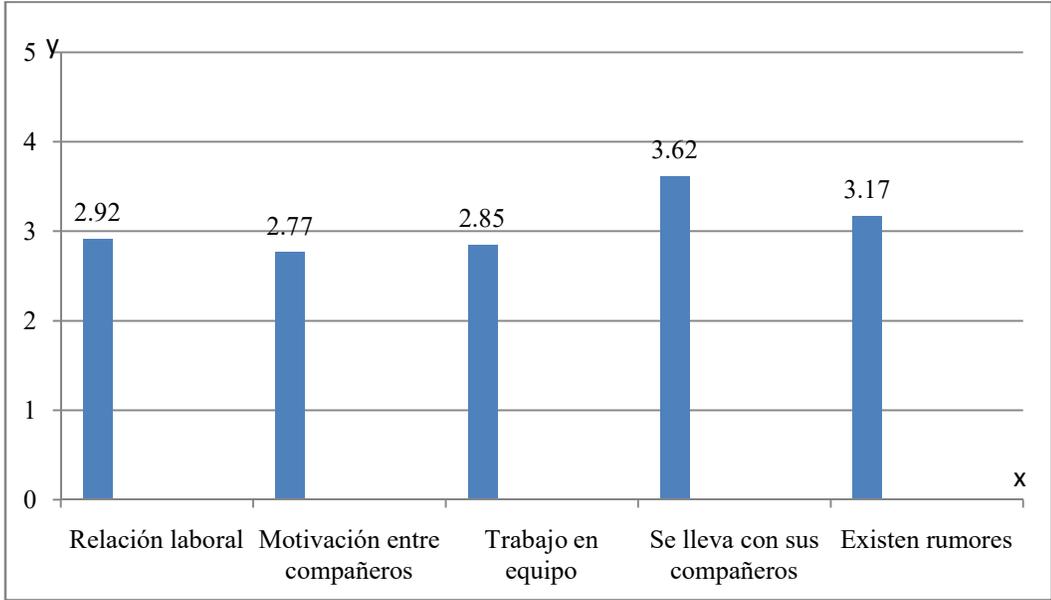
Fuente: elaboración propia

Se puede establecer que según el elemento de estudio de condiciones físicas interpretado en los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula es

una percepción considerada como buena, sin perder de vista que en el salario que se recibe por las habilidades y experiencias no está acorde con un porcentaje de 3.23% lo que se identifica como nivel bueno, también en la satisfacción por formar parte de la institución tiene porcentaje del 3.77% nivel regular, situación que puede afectar a futuro de manera considerable en el clima organizacional.

Gráfica 2

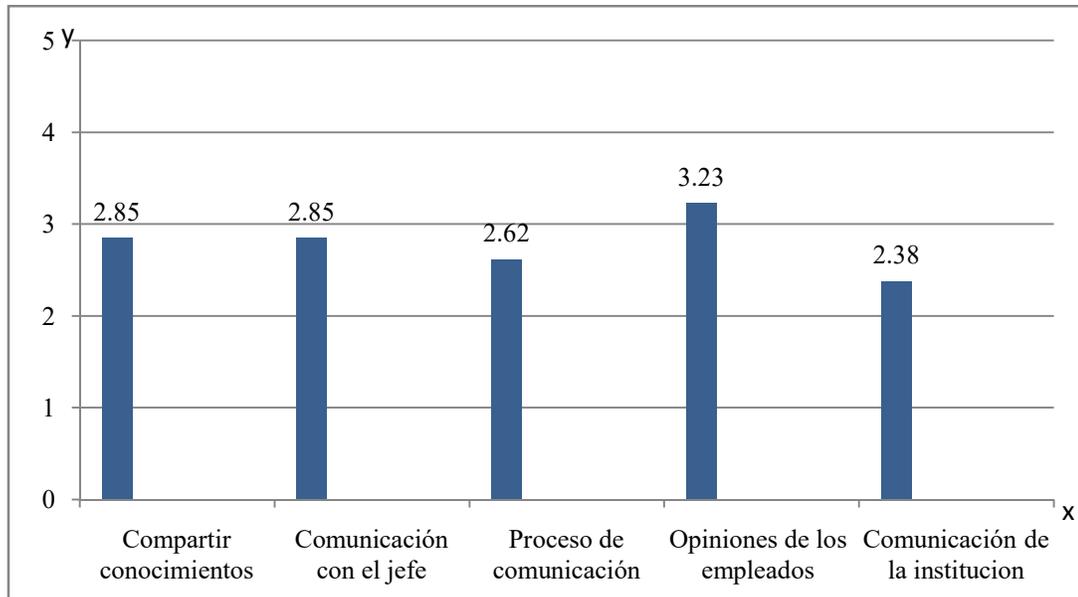
Relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que el 2.77% respondieron según la media, son de nivel regular y el 2.85% es el porcentaje con sus compañeros de trabajo en equipo, lo que lleva a identificar de modo regular las relaciones interpersonales, por lo que se evidencia que el trabajo en equipo no es adecuado entre los colaboradores y que existen rumores y malos entendidos en la institución. Ocasionando abundantes conflictos y roces entre los colaboradores; haciendo que el ambiente de trabajo no sea el adecuado y no se logre una armonía. Provocando que no existan relaciones de amistad o de confianza, esto conlleva a que no exista unidad entre ellos dentro de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.

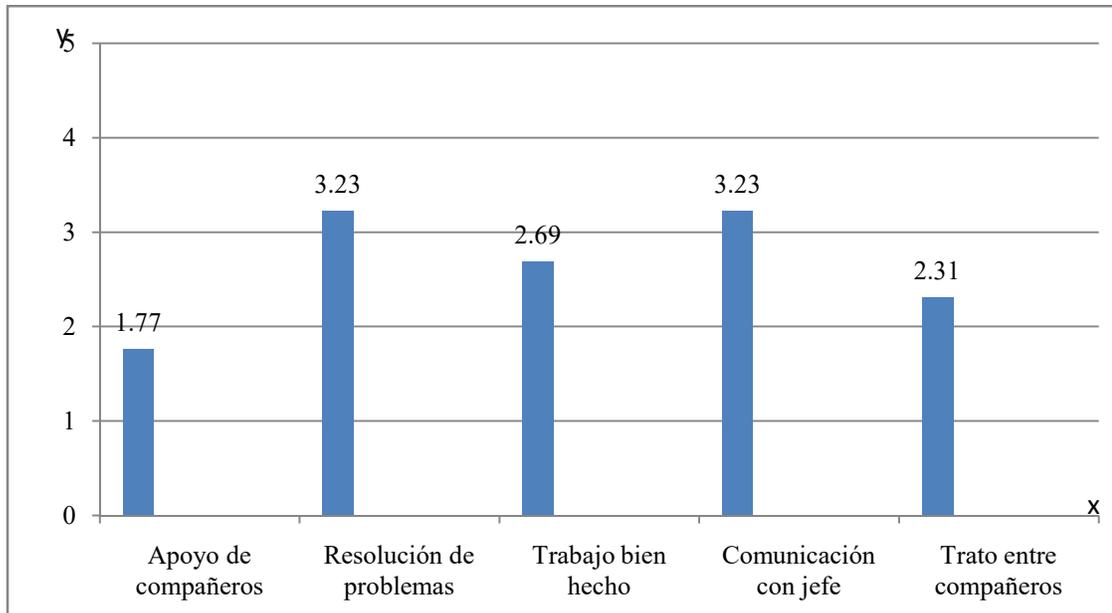
Gráfica 3  
Comunicación



Fuente: elaboración propia

Respecto al indicador comunicación se puede establecer que a nivel de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula se encuentra en 2.85% nivel bajo respecto a la media, lo cual se ve reflejado por la percepción que se tiene en cuanto al compartir conocimientos con los compañeros de trabajo, la débil comunicación con el jefe, un deficiente proceso de comunicación y la comunicación institucional es bastante débil, lo cual influye en la percepción del clima organizacional.

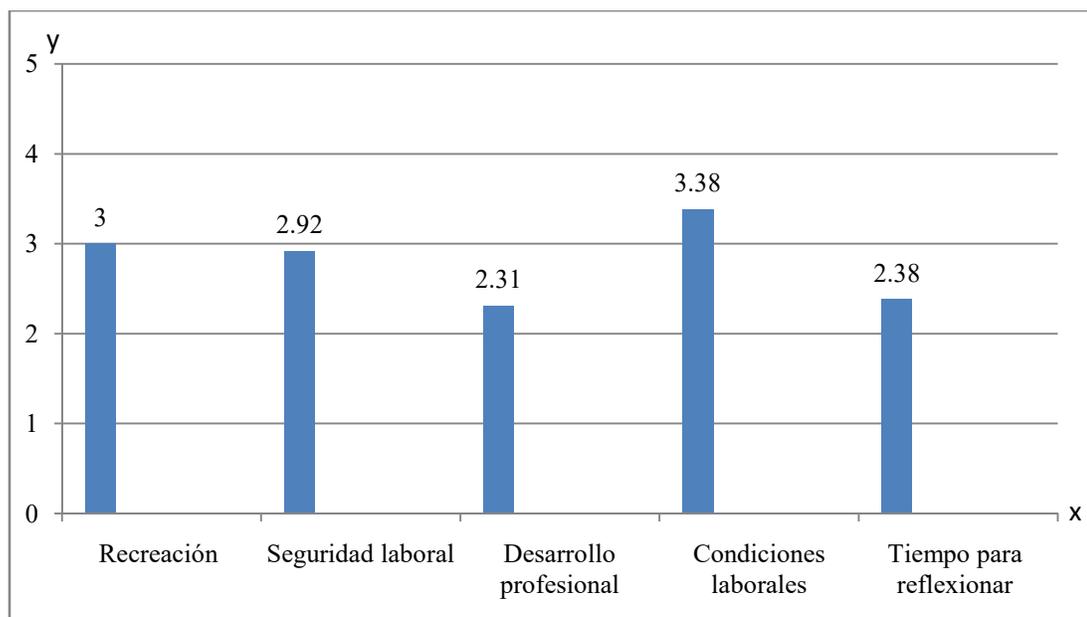
Gráfica 4  
Cooperación



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que el indicador de cooperación refleja 2.31% que es nivel bajo en cooperación en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula y el 1.77% demuestra que no hay apoyo entre compañeros de trabajo; por lo que no hay buen trato ni unión entre empleados; y no pueden contar entre sí para la resolución de problemas en el trabajo, lo que provoca un bajo nivel de cooperación y debilidad en el clima organizacional.

Gráfica 5  
Motivación

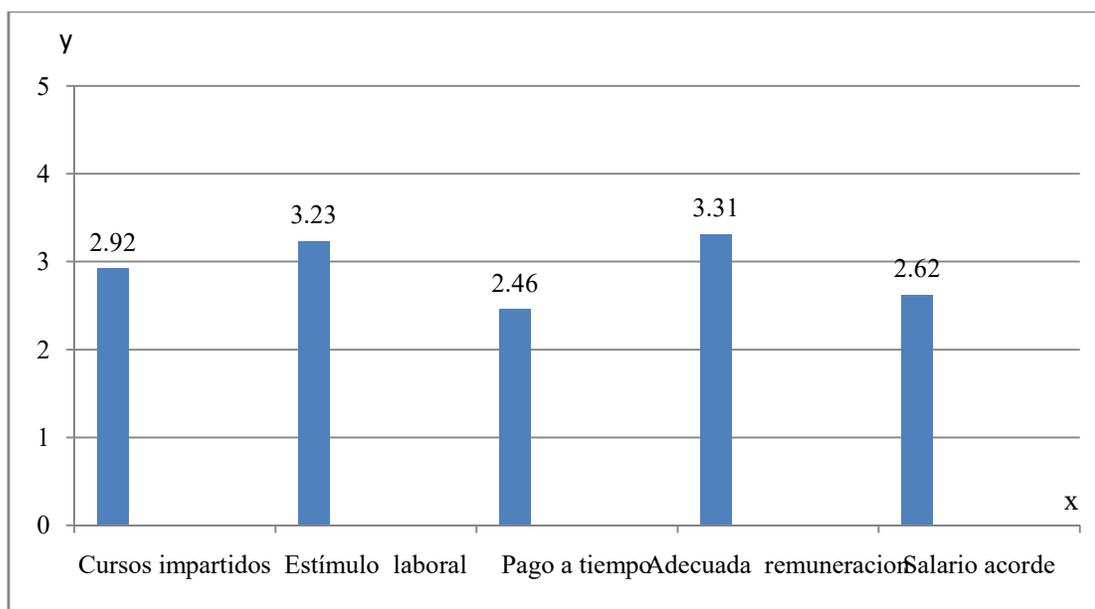


Fuente: elaboración propia

La gráfica indica que el 3 % demuestra que la institución brinda un mal nivel para que el trabajador tenga la oportunidad de desarrollar una vida personal y profesional y el 2.38% de los empleados dicen que no tienen tiempo para reflexionar sobre el trabajo dentro de la institución, estos datos identifican que la motivación que reciben es mala en los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas de la delegación departamental de Chiquimula. La mayoría de la población a estudio responde que no hay motivación dentro de la institución, esto puede llevar a que no se realicen con eficiencia las actividades establecidas, porque, al no estar motivados repercute en la forma de actuar de las personas afectando el clima organizacional.

Gráfica 6

Recompensa recibida

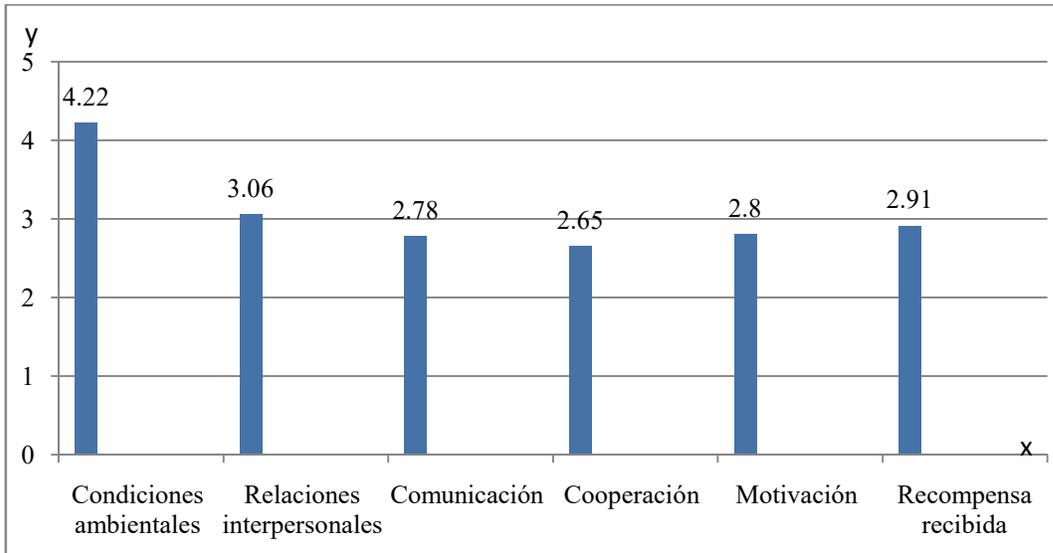


Fuente: elaboración propia

Los encuestados manifiestan un descontento correspondiente al 2.46% en base a la forma de incentivo por medio del pago puntual de salarios, siendo esta una obligación de parte de la institución; no hay una forma adecuada de remunerar y así mismo incentivar a los que laboran en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula. Por lo que se considera regular la recompensa dentro de la empresa para no afectar el desempeño de los trabajadores.

Gráfica 7

Clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula

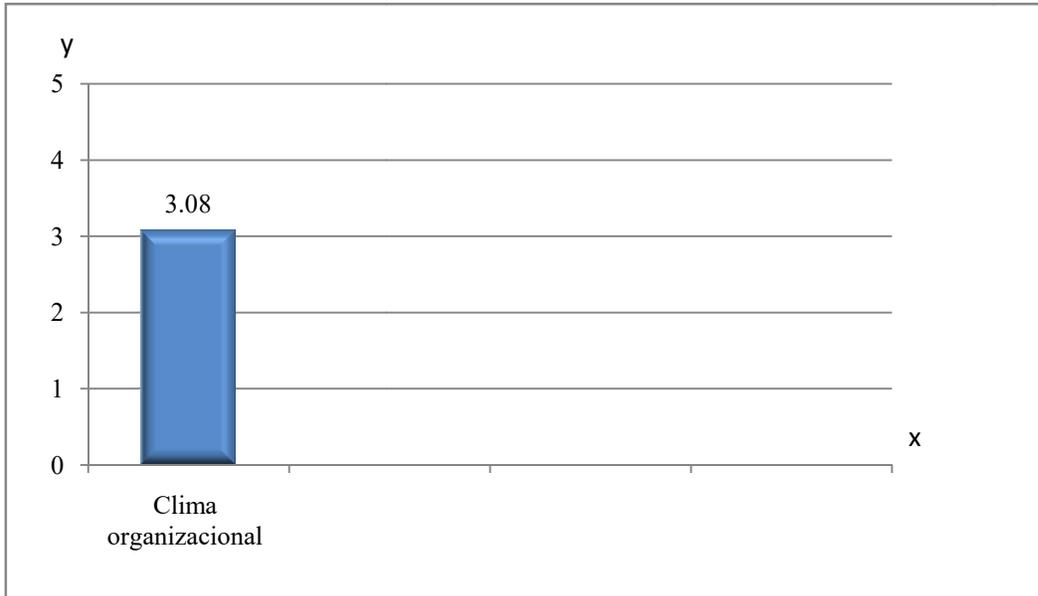


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se ha identificado cada uno de los indicadores sobre el clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula, mostrando un 3.06% con nivel regular respecto a la media en la percepción de la mala comunicación existente entre compañeros y la falta de cooperación en el área de trabajo. Por lo que se tienen debilidades en las relaciones interpersonales, lo que provoca la aparición de rumores y malas interpretaciones. La motivación está en bajo rango al igual que la recompensa recibida, estos son factores que intervienen a que el trabajador esté desmotivado y no realice su trabajo con un adecuado desempeño, causando un ambiente desagradable y permitiendo que se respire un mal clima organizacional dentro de la institución.

Gráfica 8

Clima Organizacional



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica del clima organizacional el rango de porcentaje es de 3.08 % es un nivel regular de clima organizacional de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula donde se han observado deficiencias en la comunicación que se da entre compañeros, el alto índice de malas relaciones interpersonales causado por rumores, la falta de motivación entre compañeros, ya que no se apoyan, además no tienen la unión suficiente para resolver problemas dentro de la institución creando un ambiente desfavorable en el clima organizacional.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

Hoy en día es de gran importancia el clima organizacional para todas las organizaciones e instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad.

El clima organizacional ayuda para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Las empresas deben considerar que el recurso humano es vital, sin él los procesos o actividades no se pueden realizar por ello la importancia de establecer un clima organizacional adecuado, en el que las personas se sientan satisfechas. En la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula, se ha determinado la necesidad de mejorar el clima organizacional que impera dentro de dicha institución.

#### **5.2 Justificación**

En este siglo tan globalizado se necesita que toda empresa o institución este en constante cambio, tanto tecnológico, como de proceso; se necesita actualizar conocimientos para ser competitivos, y el recurso humano es vital para que las empresas alcancen sus objetivos. Por eso la importancia de que el clima organizacional sea el adecuado, para que los trabajadores tengan una adecuada percepción del ambiente laboral y se sientan satisfechas; ya que de esta manera serán más productivas en la realización de sus tareas.

La capacitación, tiene como finalidad mejorar las habilidades, mediante el cual, el personal adquiere o desarrolla conocimientos para efectuar sus labores en la empresa y modifica sus actitudes en sus actividades diarias, con los compañeros de trabajo. Siendo el recurso humano el más importante en toda empresa, es necesario que este bien integrado y capacitado en realización de sus funciones, para aumentar la productividad.

La implementación del plan de capacitación al personal, sobre los indicadores en los cuales hay deficiencias, según el diagnóstico y los instrumentos realizados, establece un clima organizacional satisfactorio, y logra que los colaboradores se encuentren motivados, y realicen las tareas con eficacia y eficiencia, con actitudes positivas, en armonía con sus compañeros y prestando mejores servicios a los usuarios, por ende a la nación. Y se alcanzarán los objetivos y metas establecidas por la institución.

### 5.3 Objetivos de la propuesta

#### 5.3.1 Objetivo general

- Establecer un clima organizacional satisfactorio, sin conflictos, inconformidades y desmotivación en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.

#### 5.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de capacitación para motivar a los colaboradores para que el ambiente de trabajo sea agradable.
- Impulsar una comunicación efectiva en la institución.

- Fortalecer las relaciones interpersonales para la existencia de armonía, compañerismo y cooperación entre los colaboradores.

#### 5.4 Desarrollo de la propuesta

Se realizará un plan de capacitación al personal de esta institución sobre temas relacionados con el clima organizacional, que sirvan para mejorar el entorno laboral.

La metodología es la implementación del plan de capacitación sobre temas referentes al clima organizacional, estará a cargo directamente de la jefa de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula, mediante el apoyo de los colaboradores en cuanto a la participación del desarrollo del plan. La encargada de la delegación debe hacer los contactos necesarios con INTECAP para la realización de las capacitaciones. Se informará a los empleados las actividades que se llevarán a cabo, estas serán bimestralmente en horarios de 8:00am a 12:00 pm.

Para que la atención al usuario en la delegación, no se interrumpa por ningún motivo, las capacitaciones serán programadas en dos fechas; mientras un grupo de colaboradores recibe las capacitaciones, el otro grupo atenderá normalmente a los usuarios. Será necesario brindar inducción a los encargados de departamentos para que adquieran conocimientos generales sobre las funciones de los departamentos, a manera de cubrir esos puestos de trabajo cuando alguno se ausente.

Se realizarán dos grupos de siete personas cada uno estarán integrados de la siguiente manera:

Cuadro No.7

Grupo No. 1	Grupo No. 2
Jefa de delegación	Secretaria
Encargado de registro de títulos	Encargada de probidad
Encargada de registros de libros y bitácoras	Encargada de ventas e impresiones
Encargada de cuenta corriente, comités, COCODE y archivo	Encargada de almacén
Encargado de contratos	Encargada de talonarios
Encargada de registros, comités y COCODE	Servicio técnico
Guardián	Conserje
Total	14 participantes

Fuente: elaboración propia.

## 5.5 Programa de implementación

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron se propone la siguiente temática para desarrollar las capacitaciones que están dirigidas a los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas de la delegación departamental de Chiquimula.

Temáticas

Relaciones interpersonales:

- Tipos y estilos de relaciones interpersonales
- Ventajas de las relaciones interpersonales
- Relaciones sociales

Comunicación:

- Técnicas de comunicación efectiva
- Modelos de comunicación
- Funciones de la comunicación

Cooperación:

- Teoría de la cooperación
- Importancia de la cooperación
- Beneficios de trabajar en equipo

Motivación:

- Motivación humana
- La motivación en el trabajo
- Variables motivacionales
- Tipos de motivación

Recompensa recibida:

- Recompensas que valoran los empleados
- Recompensas financieras y no financieras
- Administración de las recompensas
- Recompensas organizacionales

Calendarización sobre las temáticas a desarrollar en el programa de capacitación

Temática a desarrollar	Recursos	Fecha a realizar	Lugar	Responsable
Relaciones interpersonales	Materiales Humanos Financieros	14/1/2016 Grupo 1	Contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula	Jefa delegación
		15/1/2016 Grupo 2		
Comunicación	Materiales Humanos Financieros	21/ 1/2016 Grupo 1	Contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula	Jefa delegación
		22/1/2016 Grupo 2		
Cooperación	Materiales Humanos Financieros	28/1/2016 Grupo 1	Contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula	Jefa delegación
		29/1/2016 Grupo 2		
Motivación	Materiales Humanos Financieros	4/2/2016 Grupo 1	Contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula	Jefa delegación
		5/2/2016 Grupo 2		
Recompensa recibida	Materiales Humanos Financieros	11/2/2016 Grupo 1	Contraloría general de cuentas delegación departamental de Chiquimula	Jefa delegación
		12/2/2016 Grupo 2		

Fuente: elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

Recursos	Costo	Total
1. Materiales	<p>Útiles de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 marcadores permanente Q3.50 c/uno Q35.00</li> <li>• 10 pliegos de papel manila a Q1.00 c/uno Q 10.00</li> <li>• 2 rollos de cinta adhesiva Q8.00 c/uno Q16.00</li> </ul>	Q 61.00
2. Financieros	<p>Alimentación</p> <p>14 participantes en cada sesión (5 sesiones de capacitación) con un valor de Q 15.00</p>	Q1,050.00
3. Humanos	<p>Colaboración delegación contraloría 3 sesiones INTECAP Q30.00 por cada participante serán 2 sesiones</p>	Q 840.00
4. Otros recursos	<p>Laptop Cañonera Sonido Mobiliario Salón</p>	<p>Proporcionado por la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula</p>
<b>Total de presupuesto</b>		<b>Q 1951.00</b>

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

1. En la Contraloría General de Cuentas delegación de Chiquimula el mobiliario y equipo es adecuado para la realización de las tareas, esto conlleva a realizar las funciones y respecto al espacio físico de las oficinas es el adecuado aunque no se tienen oficinas para cada uno, pero se cuentan con los recursos y herramientas necesarias para la eficiencia en el trabajo
2. Las relaciones interpersonales que existen dentro de la institución son de compañerismo y cooperación, sin embargo no son relaciones de amistad y confianza, esto provoca que no existan buenas relaciones interpersonales y por ende un ambiente de armonía en el trabajo, hace falta que se realicen actividades de convivencia para lograr unidad y mejorar el clima organizacional.
3. En la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula no se motiva al colaborador, la forma de motivación e incentivos que reciben son pagos puntuales de salarios, cursos impartidos, y se considera que las prestaciones laborales son buenas, por lo tanto el colaborador no está motivado y por esta razón no se da un buen clima laboral.
4. En la institución la forma de comunicarse es verbal y escrita se considera que sí se dan los rumores, malos entendidos y chismes debido a que la comunicación no es eficiente, esto es motivo de problemas entre las personas, pues provocan discusiones y conflictos.
5. Según la investigación se trabaja en equipo, puesto que existe colaboración para realizar las actividades asignadas, pero existe contradicción porque los encargados no pueden hacer o cubrir funciones o actividades, cuando alguien está ausente, dado el caso del departamento de títulos y el departamento de contratos.

## Referencias Bibliográficas

- Bergerón, J. (1983). Los aspectos humanos de la organización. San José, Costa Rica. Gaetán, INCAP.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones diagnóstico y consecuencias. México.
- Trillas.
- Chiavenato, I. (2004) Administración de recursos humanos. (5ª. Edición). Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
- Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Colombia. Prentice Hall Hispanoamericana S. A.,
- Dessler (1993) Año 3 No. 9/ abril 1993. Clima organizacional y desempeño laboral del personal Págs 33-51.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Disponible en fecha de consulta (en red). Recuperado: 01.06.2011 en <http://www.calidad.org/articles>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Edición) México, D.F.: McGraw Hill.
- Huerta y Rodríguez (2005). Comunicación. (2ª. Edición). México. McGraw-Hill.
- Maisch, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional (en red). Recuperado: 01-06.2011 en <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
- Martínez, María (2013) La Gestion Empresarial. España. Editorial Diaz de Santos. 310 Págs
- Marroquín, S. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Disponible en: [biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_3175.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf)
- Morales, Carlos. AARONS, Gregory; SAWITZK, Angelina. (2006).
- Likert (1961). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology Columbia University, 140, 44-60.

- LucBrunet (1987), El Clima de trabajo en las organizaciones- Editorial TRILLAS. Lewin, K. field theory in social.
- Robbins, S. y Wihrich H. (2000). Administración. México. Prentice Hall.
- Robbins (2004). Comportamiento organizacional. (10ma edición) México. Pearson Educación.
- Veliz Contreras, M. (2010). Estrategia para mejorar el Clima Laboral en PROVIAL. Escuela de Ciencias de la comunicación departamento de estudios de Maestría en comunicación organizacional. USAC. 56 p.
- Werther, W. y Davis, K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. (3era edición). México: McGraw Hill. Página 437

## **Anexos**

## Anexo No. 1

Instrumento de investigación  
Universidad Panamericana  
Sede universitaria Zacapa  
Programa ACA  
Ciencias Económicas



### Cuestionario dirigido a la jefa de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula

Institución: Contraloría General de Cuentas

1. Es la dirección de la delegación departamental la encargada de velar por el buen servicio que se le preste a los usuarios:

---

---

2. El área donde trabaja su equipo se encuentra en las condiciones adecuadas:

---

---

3. Reciben capacitaciones constantes por parte de la dirección de delegaciones:

---

---

4. Se les ha capacitado para prestar servicios de calidad en la delegación departamental:

---

---

5. Están desconcentrados en su totalidad todos los servicios administrativos y financieros que se prestan:

---

---

6. Se encuentra algún servicio que no está desconcentrado en su totalidad:

---

---

7. El departamento cuenta con materiales y suministros necesarios para prestar sus servicios:

---

---

8. Resuelven los expedientes que ingresan directamente a la delegación departamental:

---

---

9. Los empleados poseen el equipo, mobiliario y tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones:

---

---

10. Entre los empleados a su cargo en la delegación departamental existe buena comunicación, respeto y compañerismo:

---

---

11. Cuál es el ambiente laboral que se maneja dentro de la delegación departamental:

---

---

12. Realizan auditorías al instante en las instalaciones sujetas a fiscalización por parte de las delegaciones departamentales y central:

---

---

13. Cuentan con un departamento de caja para realizar pagos por los servicios que presta la delegación departamental:

---

---

14. Considera que existen factores externos que afectan el desempeño de los empleados:

---

---

15. Cree que exista carga laboral de acuerdo a las funciones de cada empleado:

---

---

16. Que aspecto cree que daña el buen desempeño de tareas de los empleados y del departamento para lograr los objetivos propuestos:

---

---

17. Se les practica auditoría administrativa a la delegación departamental para verificar el cumplimiento del trabajo encomendado:

---

---

18. Cuales son las imprentas autorizadas en su departamento:

---

---

19. Cuentan con un encargado de registro de contratos en la delegación departamental:

---

---

20. Qué factores externos favorecen el desarrollo de funciones asignadas para su cumplimiento:

---

---

## Anexo No. 2

### FODA General

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Instalaciones adecuadas	Profesionalización de sus empleados.	La mayor parte del presupuesto es para cubrir gastos de funcionamiento.	El que no se les obligue a certificarse con las NIC.
El uso de las NIC.  La utilización de los sistemas de computación (SIAF y SICOIN).	Único ente fiscalizador.  Desconcentración de servicios departamentales.	Su presupuesto es bajo en relación al crecimiento poblacional.	No poseen autonomía (dependen del Ejecutivo)
Cuenta con normas de control interno y gubernamental y su propia ley.	El crecimiento territorial. y Contratación de empresas externas para las auditorías.	El no contar con servicios desconcentrados.	Falto de presupuesto.  No llegar a cubrir el crecimiento poblacional.
Contar con infraestructura propia	Dar un mejor servicio a la población.	Los procesos administrativos en las delegaciones no son resueltos.	Participación tardía en el proceso de auditoría.
Capacitación a las instituciones públicas	Reflejar una imagen como institución de credibilidad.		No se tiene rapidez al momento de solicitársele respuesta a la delegación
Se combate a la corrupción			No todas las universidades han querido estar en red con la Contraloría.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 3  
FODA Específico Jefatura

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Equipo de trabajo eficiente	Posee equipo tecnológico para prestar buen servicio	No tener auditores gubernamentales dentro de la delegación.	Deficiencia en el servicio a la población.
Cuenta con controles internos y manuales.	Profesionalización para brindar excelente servicio.	El no dar respuesta en las delegaciones a los expedientes que se resuelven	Falta de presupuesto en caja chica al iniciar el año y al finalizarlo.
Capacitar al personal de las instituciones del estado	Contar con imprentas autorizadas en el departamento.	No contar con profesionales en la desconcentración de los servicios	Solicitud de un profesional en cada servicio de la delegación.
Incentivos laborales constantes	Que las personas que solicitan ese servicio ya no tengan que viajar a oficinas centrales	Actitudes laborales negativas	Deficiencia al no resolver expedientes en la delegación
Capacitaciones constantes		Malas relaciones interpersonales	Cuando cambian las autoridades cambian algunos procedimientos
Autorización de la participación en la desconcentración de los servicios.	Reflejar la imagen de la institución y honestidad.	Carga de trabajo para todos los empleados de la delegación.	Registro de títulos falsos.
Profesionalización para brindar excelente servicio.	Brindar capacitación de acuerdo a sus funciones.	Conductas indeseables	No todas las universidades han deseado estar en red con la Contraloría General de Cuentas.
Cuenta con ambiente agradable para prestar el mejor servicio a la población.	Ofrecer existencias de formularios a auditores gubernamentales	Poca relación y comunicación con los trabajadores	

Fuente: elaboración propia.

## Anexo No. 4

### Cuadro de sistematización del problema

Efecto	Causa	Pronóstico	Control del pronóstico
Deficiencia de planteamientos de instrucciones	Deficiencia en la comunicación efectiva.	Incumplimiento de metas y objetivos	Analizar el clima organizacional en la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula.
Servicio deficiente al usuario por atrasos en el trabajo	Falta de oportunidad de promoción administrativa.	Rotación del personal	
Falta de compañerismo entre el personal al momento de realizar una actividad	Falta de programas de motivación y de capacitación.	Servicio deficiente al usuario	
Incumplimiento de tareas o funciones	Falta de comunicación efectiva	Deficiencia en el desempeño laboral en cada servicio.	
Falta de identidad de los colaboradores	Conflictos entre personas o entre departamentos	Deficiencia en la comunicación organizacional conflictos laborales.	

**Fuente:** elaboración propia.

Instrumento de Investigación  
Universidad Panamericana  
Sede universitaria Zacapa  
Programa ACA  
Ciencias Económicas



## Anexo No. 5

### Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas delegación departamental de Chiquimula

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana con sede en Zacapa, en la Carrera de Administración de Empresas; y estoy realizando una investigación de Tesis, que trata sobre el clima laboral, por favor completar las preguntas del cuestionario con toda sinceridad pues los resultados serán útiles exclusivamente para la investigación, no tiene que indicar su nombre, las respuestas serán confidenciales.

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, sobre la institución y la situación laboral, por favor indique marcando con una "x" una sola respuesta, la opción que refleja su punto de vista, las cuales son:

- Siempre 5 puntos
- Casi siempre 4 puntos
- Algunas veces 3 puntos
- Muy pocas veces 2 puntos
- Nunca 1 punto

No.		Información demográfica				
1	Género	Hombre		Mujer		
2	Edad	18-25	26-30	31-35	36-40	41 o más
3	Nivel académico	Primaria	Básico	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura u otro
4	Tiempo de laborar	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 años a más
5	Renglón presupuestario	Renglón 011		Sub grupo 18		
6	Salario mensual	2,346.06 a 2,500.00	2,501.00 a 3,000.00	3,001.00 a 4,000.00	4,001.00 a 5,000.00	Ingreso mayor a 5,001.00

No.	1. Condiciones ambientales (físicas)	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Posee el espacio necesario y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada					
2	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, ruido e iluminación)					
3	El mobiliario y equipo que utiliza de la institución (computadora, teléfono) reciben mantenimiento adecuado					
4.	Tiene los recursos/ herramientas para desempeñar adecuadamente el trabajo					
5	El espacio de su oficina de trabajo le resulta cómodo para el desarrollo de sus actividades					
4.	El salario que recibe está acorde con sus habilidades y experiencias					
5	Se siente satisfecho de formar parte de esta institución					
No.	2. Relaciones interpersonales	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	La relación con su jefe y sus compañeros de trabajo es cordial, amena y con respeto					
2	Sus compañeros de trabajo lo motivan a trabajar					
3	Se realiza trabajo en equipo					

4.	Se lleva bien con sus compañeros					
5	Existen rumores, malos entendidos en la institución					
No.	3. Comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Generalmente se encuentra con ánimo de compartir sus conocimientos y experiencias con los demás					
2	Tiene la suficiente confianza de comunicarse con su jefe inmediato al momento de presentarse un problema laboral					
3	El proceso de comunicación es abierto entre compañeros y jefes					
4	En la institución se toma en cuenta las opiniones de los empleados					
5	La comunicación de la institución proporciona un ambiente adecuado					
No.	4. Cooperación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita					
2	Trabajan juntos para resolver los problemas laborales que surgen dentro de la institución					
3	En la institución tratan de hacer bien su trabajo					

4	Tiene comunicación con su jefe					
5	Su relación es buena con sus compañeros					
No.	5. Motivación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	La institución motiva a los empleados con actividades especiales					
2	En la institución existen buenas condiciones de seguridad laboral					
3	La institución le brinda oportunidad para desarrollar una vida personal y profesional					
4	Las condiciones laborales (salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales.) son satisfactorios					
5	Generalmente dispone de tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que a realizado					
No.	6. Recompensa recibida	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Como trabajador se le incentiva con cursos impartidos, reconocimientos por buenas labores realizadas					
2	Es posible una remuneración o estímulo laboral basada en los resultados de su trabajo					

3	La institución cumple con realizar el pago a tiempo					
4	Considera que está bien remunerado					
5	El salario que recibe está acorde con sus habilidades y experiencias					

Gracias por su colaboración