

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Evaluación del clima organizacional de la subgerencia de infraestructura
deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Licenciada. Ana Lucía López Pineda

Guatemala, enero 2015

**Evaluación del clima organizacional de la subgerencia de infraestructura
deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Licenciada Ana Lucía López Pineda

Licenciado Ariel de Leon Maldonado (Asesor)

Licenciada María del Carmen Medrano Linares (Revisora)

Guatemala, enero 2015

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 Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0037-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, asesor y licenciada María del Carmen Medrano Linares, revisora de la Tesis, titulada: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL AUTÓNOMA EN GUATEMALA”**, elaborada por la licenciada Ana Lucía López Pineda, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, agosto 8 del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación del clima organizacional de la Subgerencia de Infraestructura Deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala”**, presentada por la estudiante: Ana Lucía López Pineda, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor

Guatemala, 14 de noviembre de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación del clima organizacional de la Subgerencia de Infraestructura Deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Ana Lucía López Pineda**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


Licda. María del Carmen Medrano Linares
Revisor

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Reseña histórica de la empresa	1
1.3 Estudios Previos	3
1.4 Situación Actual de la Organización	4
1.4.1 Misión	4
1.4.2 Visión	5
1.5 Situación actual de la subgerencia de infraestructura deportiva	7
Capítulo 2	10
2.1 Marco Teórico	10
2.2 Institución	10
2.3 Gubernamental	10
2.4 Institución Gubernamental	10
2.5 Autonomía	10
2.6 Instituciones Gubernamentales Autónomas	11
2.7 Comportamiento Organizacional	11
2.8 Clima Organizacional	11
2.8.1 Antecedentes del Clima Organizacional	12
2.8.2 Evaluación del Clima Organizacional	13
2.8.3 Dimensiones del Clima Organizacional	14
2.8.3.1 Estructura	14
2.8.3.2 Responsabilidad	15
2.8.3.3 Recompensa	15
2.8.3.4 Desafíos	15
2.8.3.5 Relaciones	15
2.8.3.6 Cooperación	16

2.8.3.7	Estándares	16
2.8.3.8	Conflicto	16
2.8.3.9	Identidad	16
2.8.4	Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional	18
Capítulo 3		21
3.1	Planteamiento del problema	21
3.2	Objetivo General	22
3.3	Objetivos Específicos	22
3.4	Justificación	22
3.5	Alcances y límites	23
3.6	Metodología de investigación	23
3.6.1	Sujetos	23
3.6.2	Población y muestra	23
3.7	Instrumentos	24
3.8	Procedimiento	24
Capítulo 4		26
4.1	Presentación de Resultados	26
Capítulo 5		38
5.1	Análisis e interpretación de resultados	38
Conclusiones		40
Referencias bibliográficas		41
Propuesta		45
Introducción		45
Objetivos de la Propuesta		45
Objetivos Específicos		46
Alcances		46
Plan de Acción		46
Anexos		48

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de una entidad gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala.	6
Ilustración 2: Organigrama de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala	7
Ilustración 3: Análisis foda entidad gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala	8
Ilustración 4: Componentes del Clima Laboral	19

Índice de Gráficas

Gráfica 1	26
Gráfica 2	26
Gráfica 3	27
Gráfica 4	27
Gráfica 5	28
Gráfica 6	28
Gráfica 7	29
Gráfica 8	29
Gráfica 9	30
Gráfica 10	30
Gráfica 11	31
Gráfica 12	31
Gráfica 13	32
Gráfica 14	32
Gráfica 15	33
Gráfica 16	33
Gráfica 17	34
Gráfica 18	34
Gráfica 19	35
Gráfica 20	35
Gráfica 21	36
Gráfica 22	36

Resumen

La presente tesis “Evaluación clima organizacional de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala” se originó de la necesidad de identificar las principales dimensiones del clima organizacional que afectan al departamento de la subgerencia de infraestructura y a sus colaboradores.

En el capítulo 1 de la investigación se hace referencia a la empresa en estudio, la misión, visión, valores, la estructura organizativa, presenta la evaluación del entorno interno por medio del análisis de sus fortalezas y debilidades del entorno externo por medio de las oportunidades y amenazas. Además, se hace énfasis en la situación actual de la de la entidad gubernamental autónoma en Guatemala.

El capítulo 2 contiene el marco teórico, que permite describir todos los conceptos básicos tratados en el estudio.

En el capítulo 3, se realiza el planteamiento del problema, se establecen los objetivos generales y específicos que se esperan alcanzar, se describe el instrumento implementado, el cual consiste en un cuestionario auto administrado formado por un conjunto de preguntas que hacen referencia a diferentes dimensiones del clima organizacional. Así mismo, indica los alcances y límites del presente estudio, la población con la que se trabajó, y el procedimiento implementado.

En el capítulo 4 se procedió con el trabajo de campo y los resultados se presentan por medio de gráficas que permitieron el análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación.

Luego del análisis e interpretación de resultados, se encontraron hallazgos importantes que permitieron demostrar los resultados obtenidos en el capítulo 5, haciendo énfasis en las áreas críticas como: Espacio físico y cultural, trabajo en equipo, satisfacción general y desafíos que se presentan a los colaboradores.

Esto permitió la elaboración de las conclusiones de la investigación. También identifica la situación actual de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma.

La última parte de la presente investigación, contiene la propuesta que sugiere implementar un plan de capacitación y herramientas de ayuda que busquen mejorar el clima organizacional dentro de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma.

Introducción

Actualmente el tema sobre el clima organizacional ha cobrado importancia debido al impacto que tiene sobre el rendimiento y la productividad. Tomando en cuenta que las personas pasan la mayor parte del tiempo dentro de la organización, es vital evaluar las percepciones que las personas tienen de la organización y de los procesos de interacción de los miembros que la conforman, para poderles brindar las herramientas necesarias para un clima organizacional adecuado.

Evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización. Brunet, L. (2007)

En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones, son unidades sociales que tienen como objetivo brindar un servicio en beneficio de la población. Por lo anterior, es importante evaluar primero al cliente interno para poder prestar un buen servicio al cliente externo.

Hoy en día no existen estudios específicos en el caso de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma por su carácter de institución pública. Por tal motivo, se detecta la necesidad de evaluar las principales dimensiones del clima laboral que afectan al departamento de la subgerencia de infraestructura y a sus colaboradores e identificar las áreas con mayor relevancia para poder proporcionar una propuesta que contenga un plan de capacitación y herramientas de ayuda con el objetivo de mejorar el clima organizacional dentro de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

1.2 Reseña histórica de la empresa

La entidad gubernamental autónoma, ubicada en la zona cinco de la ciudad de Guatemala fue creada por el acuerdo 211 del Ministerio de Educación Pública el 7 de diciembre de 1945 y el 28 de abril de 1946 fueron promulgados sus estatutos.

En 1948 se empezó a construir la Ciudad de los Deportes, el mayor complejo deportivo de Guatemala y se concluyó en 1950. El propósito de su construcción fue utilizar las instalaciones deportivas para realizar en Guatemala los VI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, cuya sede había sido adjudicada en el mes de diciembre de 1946, en Barranquilla, Colombia, durante el desarrollo de los V Juegos Regionales.

Durante todos estos años de funcionamiento el Comité Ejecutivo de la entidad gubernamental autónoma ha tenido más de 20 Presidentes, 3 interventores, 1 Gerente Interventor, 1 Director del Instituto Nacional del Deporte –IND– y 2 Comités Ejecutivos interinos. Durante cerca de 30 años, la entidad gubernamental autónoma subsistió con un pequeño aporte gubernamental, el cual escasamente servía para cubrir los gastos de funcionamiento de la entidad.

En el año de 1977 un grupo de personas interesadas decidieron cambiar esta situación y lo lograron al elaborar e implementar el “Plan Nacional de Desarrollo del Deporte y La Recreación”, el cual sirvió de soporte para la posterior aprobación, por parte del Congreso de la República, para imponer nuevos impuestos a los productos de tabaco, al licor y a la cerveza (Decreto 16-80 del 10 de octubre de 1979). Esta acción fue el medio que permitió la edificación de una importante red de instalaciones deportivas a escala nacional.

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, anualmente reciben una asignación privativa no menor del tres por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado. Estos se utilizan para la promoción y fomento de la Cultura Física nacional: Deporte Federado: La entidad gubernamental autónoma y Comité Olímpico

guatemalteco; Deporte No Federado: Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Educación Física, y el Ministerio de Cultura y Deportes.

Está integrada por el conjunto de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales organizadas y reconocidas conforme lo dispuesto por la ley. Únicamente se reconoce una Federación o Asociación Deportiva Nacional cuando esté debidamente afiliada a su respectiva Federación Internacional, la que deberá ser miembro de la Asociación General de Federaciones Deportivas Internacionales.

Las atribuciones que le corresponden son:

- a. Participar y contribuir internacionalmente en la eficacia de las políticas originarias del Consejo Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación de Guatemala.
- b. Autorizar y organizar la celebración de competencias internacionales en el país de la participación del deporte federado fuera del mismo, cuando no se trate de actividades, eventos o programas auspiciados y avalados por el Movimiento Olímpico.
- c. Coordinar de acuerdo a las políticas precedentes del Consejo Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, con el deporte escolar y no federado para el desenvolvimiento y masificación de los mismos, coordinando los programas de competición para el uso de las instalaciones deportivas a efecto de que su utilización signifique el lógico aprovechamiento de la inversión pública en la obra de infraestructura.
- d. Llevar estadísticas y registros actualizados de deportistas, equipos clubes, ligas, federaciones, asociaciones que contengan el historial completo del trabajo desarrollado por cada uno, con el fin de poder evaluar el potencial deportivo del país y obtener parámetros para su mejor y oportuna planificación.
- e. Fiscalizar el normal y correcto funcionamiento de las federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas nacionales, departamentales y municipales, tanto en lo administrativo como en lo económico y técnico deportivo.
- f. Mantener relaciones con instituciones similares de otros países y afiliarse a las de forma internacional que considere conveniente.

- g. Velar porque el deporte se practique conforme las reglas internacionales adoptadas para cada modalidad.
- h. Establecer dentro de su jurisdicción los objetivos y las metas para el deporte federado y coadyuvar en su realización.
- i. Promover y mantener la investigación en las áreas técnicas y complementarias del deporte federado.
- j. Organizar el desarrollo de los juegos municipales, departamentales, regionales y nacionales.

1.3 Estudios Previos

Según Gómez, P (2012) en su tesis *Percepción de los Practicantes (Internship) del Clima Organizacional en una Empresa Farmacéutica En La Ciudad De Guatemala* donde el objetivo general es establecer la percepción de los practicantes del clima organizacional de una empresa farmacéutica de la ciudad de Guatemala y sus principales conclusiones son que los indicadores mejor evaluados son relaciones interpersonales, seguridad industrial e identificación y los indicadores que se perciben con menor es mejor evaluados son relaciones interpersonales, seguridad industrial e identificación. De la satisfacción laboral son comunicación, participación y confianza. Se concluye también que no existe diferencia significativa entre hombres y mujeres respecto a la percepción que se tiene en cuanto al clima organizacional ya que ambos géneros obtuvieron la media más alta en el factor relaciones interpersonales y la media más baja en el factor participación y confianza.

Según Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2010), en su estudio *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género. Y se concluye que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad.

Según Vargas, Y. (2013), en su investigación *Clima Organizacional en la Municipalidad De Estandzuela, Zacapa* donde el objetivo general es conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estandzuela, departamento de Zacapa y sus principales conclusiones son que el clima organizacional de la municipalidad de Estandzuela departamento de Zacapa es favorable, esto debido a la percepción que tienen los empleados de la municipalidad. El personal administrativo está satisfecho con su puesto de trabajo, jefes y beneficios que ofrece la municipalidad objeto de estudio, el trabajo que realizan es evaluado de una forma justa, reciben su pago a tiempo, esto son factores que influyen favorablemente en la satisfacción laboral de los empleados sujetos de estudio.

Según el análisis de los datos recopilados, se concluyó que los principales factores que influyen directamente en el clima organizacional de la institución en referencia son: la recompensa, la comunicación y el trabajo en equipo.

1.4 Situación Actual de la Organización

Es el organismo rector y jerárquicamente superior del deporte federado, en el orden nacional. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Es un organismo autónomo de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de República de Guatemala. Está exonerada del pago de toda clase de impuestos, al igual que todos los órganos que la integran, esto es, las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y demás entidades deportivas federadas. Está conformada por con 485 colaboradores de los cuales 31 pertenecen a la subgerencia de infraestructura deportiva.

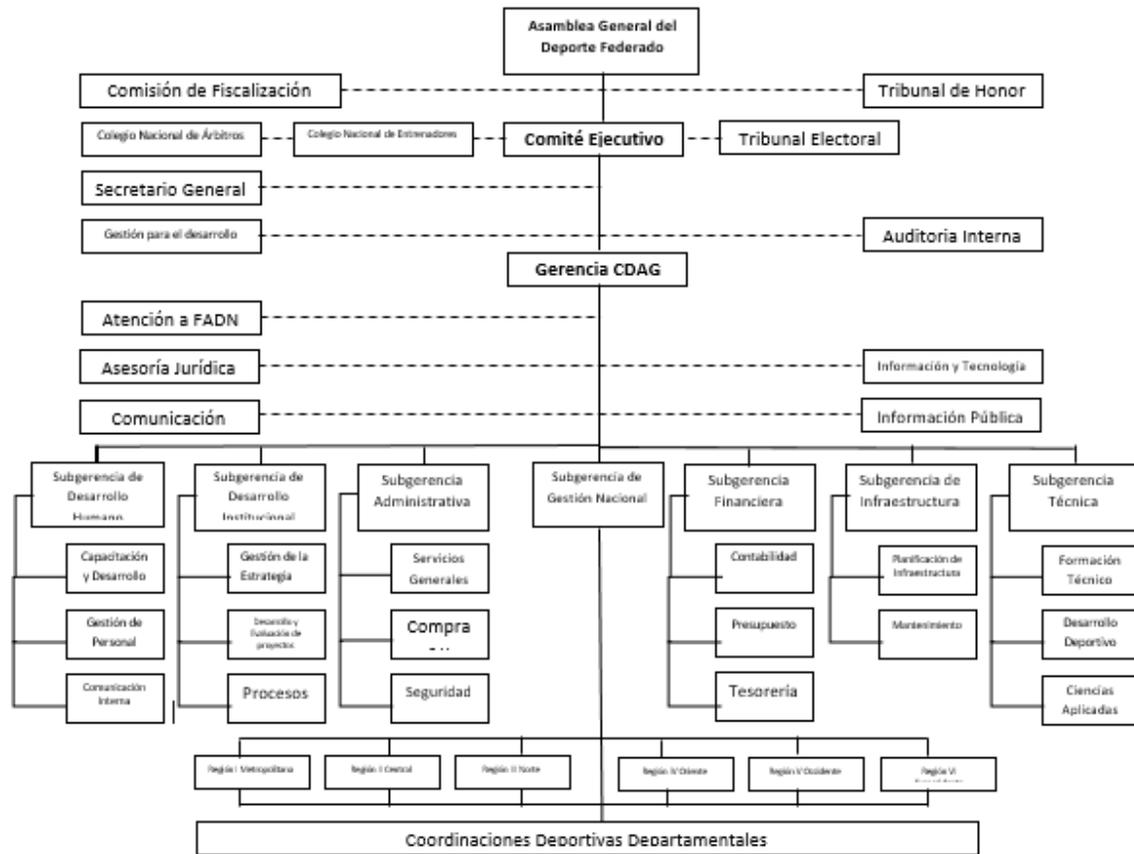
1.4.1 Misión

Desarrollar un sistema del deporte federado calificado, tecnificado, íntegro e incluyente que forme deportistas competitivos a nivel mundial.

1.4.2 Visión

El deporte federado nacional con alto nivel competitivo como factor de desarrollo social, que fortalezca la autoestima de las y los guatemaltecos y forme atletas que sean ejemplo para la sociedad.

Ilustración 1: Organigrama de una Entidad Gubernamental Autónoma

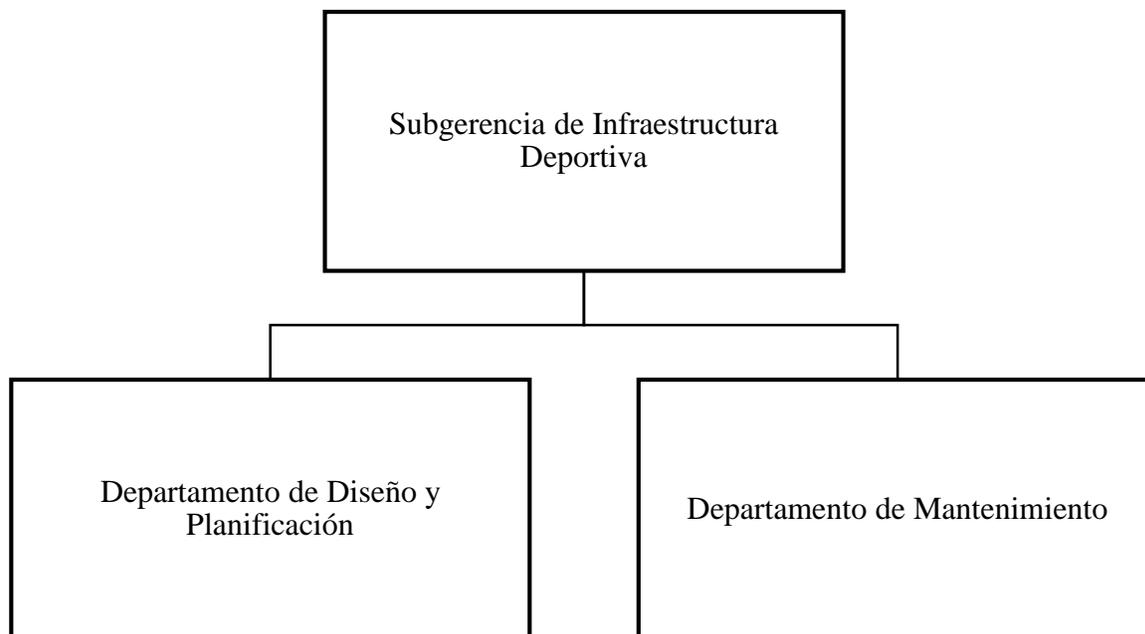


Fuente: Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, 2014

1.5 Situación actual de la subgerencia de infraestructura deportiva

Actualmente la unidad busca coayudar con los objetivos la entidad gubernamental dedicada al fomento del deporte federado en Guatemala, en materia de implementación y desarrollo de infraestructura deportiva y/o administrativa, brindando una atención directa, eficaz y eficiente en las áreas de diseño, planificación y mantenimiento (preventivo, correctivo y emergente) de las diversas edificaciones que conforman el patrimonio de la institución; así como el análisis de riesgos y evaluación, determinación y cuantificación de daños menores y mayores, que sufra la infraestructura existente, a través de programas de mantenimiento que comprendan las áreas de electricidad, plomería, carpintería herrería y albañilería, entre otras.

Ilustración 2: organigrama de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma



Fuente: Elaboración propia, 2014

El siguiente cuadro es el análisis FODA el cual indica de manera sencilla y puntal las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la entidad objeto de la investigación.

Ilustración 3: Análisis FODA Entidad Gubernamental Autónoma

	Positivas	
	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos controlables	Es autónoma	Trámites muy largos y tardados
	Aporta un beneficio a la sociedad	Instalaciones no adecuadas
	Patrimonio propio	Mobiliario y equipo desactualizado
	Exonerada de pago de impuestos	Poco control administrativo
Factores Externos no controlables	Oportunidades	Amenazas
	Mayor involucramiento de asociaciones deportivas a nivel mundial.	Recorte de presupuesto
	Expansión a en el territorio de Guatemala	Rotación de personal
		Acciones negativas y perjudiciales del sindicato

Fuente: Elaboración propia, 2014

A través del análisis FODA se determinaron los factores positivos que favorecen a la organización a nivel interno, como la autonomía que poseen en la toma de decisiones, aunque conforma una entidad dependiente del gobierno. Buscan el beneficio de la sociedad ofreciendo instalaciones deportivas que permiten el desarrollo de atletas nacionales. Al contar con instalaciones propias, pueden disponer de ellas para remodelaciones y acomodaciones dependiendo de las actividades deportivas que se realicen sin mayor

dificultad. Está totalmente exonerada de impuestos, por lo que sus gastos se reducen y pueden disponer de un mayor presupuesto para la ejecución de sus actividades.

Dentro de los factores externos positivos u oportunidades se encuentra el aporte y colaboraciones de otras asociaciones deportivas internacionales que permitan el intercambio de ideas, participación de mayores actividades y mayor involucramiento de atletas. También tienen oportunidad de crecer localmente, llegando a las áreas que aún no tienen acceso a instalaciones deportivas que les brinde un ambiente de recreación saludable.

Se determinaron ciertos factores negativos, también conocidos como debilidades dentro de los cuales se puede mencionar que al ser una entidad pública y en servicio de la sociedad, aun funciona con trámites anticuados, largos y tediosos. Algunas de las instalaciones se encuentran en mal estado debido a la antigüedad de los mismos y por falta del mantenimiento adecuado. El mobiliario y equipo recién se empieza a cambiar, siendo parte de un proceso largo que ha tomado mucho tiempo y no se sabe cuánto más vaya a tardar.

Una de las amenazas o factores externos no controlables es que son dependientes de la asignación del presupuesto del gobierno, aunque por ley tienen garantizado el aporte, se cuenta con cierta incertidumbre por la situación actual del país. Al ser una entidad pública, posee sindicato que puede actuar de manera perjudicial para la organización y los empleados.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

A continuación se describen los conceptos más relevantes, que constituyen la base de la siguiente investigación, relacionados con el elemento de estudio.

El marco teórico “Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original” Hernández, Fernández & Baptista, 2010: 52.

2.2 Institución

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) es un Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente beneficio o docente.

2.3 Gubernamental

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2104) indica la relación de un objeto, institución o servicio que está ligado o proviene del Gobierno y todas sus relaciones.

2.4 Institución Gubernamental

Según a la página web: definición.de.com (2014) Una institución gubernamental es un organismo estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que es en beneficio de la sociedad. Dichos servicios son gratuitos y se financian principalmente por impuestos y también por otros ingresos del Estado.

2.5 Autonomía

Según la página web: Wordreference.com (2014) Es una condición y estado del individuo, comunidad o pueblo con independencia y capacidad de autogobierno. También la define como potestad de ciertos entes territoriales para regirse con órganos y normas propias, en el marco de un Estado mayor.

2.6 Instituciones Gubernamentales Autónomas

Las instituciones gubernamentales autónomas son organismos estatales que se rigen bajo sus propias normas y leyes, pero obtienen sus recursos principalmente por las donaciones que el Estado adquiere mediante la recaudación de impuestos.

2.7 Comportamiento Organizacional

Según S, Robbins & Judge, T. (2009) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que estudia tres áreas del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. Es decir, lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta.

Según la Teoría de Davis, K & Newstrom, J (1990) es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

2.8 Clima Organizacional

Según Henric-Coll, M. (2006) es el aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no miembros. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el nivel de motivación existente, el tipo de comunicación predominante, por la manera como se fijan las metas y por el empleo que se hacen de los medios de control. Las organizaciones son como las personas, tienen personalidad propia y son influidas por el medio donde se desenvuelven.

Para Edel, R., García, A. & Guzmán, F. (2007) el clima organizacional es la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral, entonces se torna indispensable saber cuál es. En

cuanto a la percepción, según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos.

Chiavenato, I. (2007) expone que Clima Organizacional es el ambiente Interno que existe o que viven los empleados de una organización. El ambiente en donde se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales, el trato con el encargado, el grado de involucramiento y compromiso que tiene el empleado en la organización, es decir, que estos son algunos de los factores más importantes que conforman el Clima Organizacional.

Bustos, P., Miranda, M. & Peralta, R. (2001) indican que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe hacia sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

El enfoque estructuralista de Forehand G.A. & Gilber B (1964) define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Mientras que el enfoque subjetivo de Halpin, A. & Croft, D. (1963) indican que el clima organizacional es el efecto subjetivo percibido del sistema el cual influye sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. El enfoque de síntesis de Litwin, G. & Stringer, H (1978) para quienes el clima son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración cordialidad, apoyo y apertura.

En síntesis el clima organizacional es un conjunto de percepciones y características que distinguen a las organizaciones y parte de las variables individuales, grupales y organizaciones y se manifiesta en el comportamiento de los individuos.

2.8.1 Antecedentes del Clima Organizacional

La historia de la administración ha mostrado un crecimiento en las exigencias y mejoramiento del entrono dentro y fuera de las organizaciones. Dichas exigencias muestran una evolución en el comportamiento ya sea individual, grupal u organizacional. De esta manera cobra

importancia el tema de Clima Organizacional en la década de los sesenta, cuando se empieza a aplicar la teoría de sistemas de estudio de las organizaciones. Rodríguez, D. (1995).

Según Brunet, L. (2007) el comportamiento de los empleados es causado por las condiciones organizacionales que son percibidos combinado con sus capacidades, calores y aspiraciones. Si la percepción se ve influenciada por la realidad y una serie de factores, entonces se entiende que es la percepción la que determina el comportamiento del individuo. Dentro de los factores más importantes que destaca el autor son: personalidad, jerarquía, remuneración, tecnología y estructura de la organización.

Según Robbins, S & Coulter, M. (2005) el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard hacen referencia a la importancia del recurso humano en el éxito de una organización.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta según Betzhold, J (2006). Cotton, P. (2004) menciona que existe una historia de 50 años de investigación, sobre el tema de clima organizacional, en el que numerosos estudios lo han analizado, así como su impacto en una gran cantidad de aspectos.

Soria, R. (2008) indica que el estudio del clima organizacional surge en 1951 con el estudio de Lewin. Su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Tagiuri y Litwin, en 1968 y Litwin y Stringer, en 1978 y Likert en 1967. El término cobró importancia en la psicología organizacional en los noventa y su importancia y aplicación ha sido mayor en los últimos años.

2.8.2 Evaluación del Clima Organizacional

Sikula, A. (2005) considera que para evaluar el clima organizacional es necesario tomar en cuenta factores como cambio de trabajo, productividad, desperdicios, registro de la calidad, ausentismo, retrasos, informes del consejo, seguros, quejas, entrevistas, informes de accidentes, sugerencias, registros del entrenamiento.

Para Rodríguez, D. (2005) la evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos de origen psicológico y, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica, asegurando la validez y confiabilidad de sus resultados.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica del Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

La evaluación clima organizacional se suele realizar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir las dimensiones de manera específica, que permitirán diagnosticar el clima organizacional de la empresa.

2.8.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Según Chiang, M. et al. (2010) las dimensiones del clima laboral hacen referencia a los elementos importantes que describen el clima de cada organización, este se mide a través de cuestionarios. Pueden ser diversas ya que cada unidad de análisis es diferente.

El clima organización es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa que se determina en nueve factores según Litwin, G. & Stringer, H (1978) quienes establecen que estos factores inciden en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación se encuentra una breve descripción de lo que es cada uno de ellos.

2.8.3.1 Estructura

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Está fundamentado en el organigrama o también conocido como estructura organizacional. Para que la organización sea funcional deberá establecer las normas, reglas,

políticas, procedimientos, entre otros, que direccionen el buen desarrollo de las actividades en la empresa.

2.8.3.2 Responsabilidad

Es la percepción de los miembros de la organización respecto a la autonomía en la ejecución toma de decisiones laborales y como es recibida la supervisión del cumplimiento de las actividades que son asignadas.

2.8.3.3 Recompensa

Corresponde a la retribución justa y apropiada acorde con la actividad desarrollada y que servirá como incentivo para un buen desempeño laboral, tomando en cuenta que no sólo la recompensa económica es suficiente sino también la afectiva.

2.8.3.4 Desafíos

En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

2.8.3.5 Relaciones

Es la percepción de los miembros de la organización respecto al respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, basado en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar a situaciones incómodas, acoso laboral y otros inconvenientes similares.

2.8.3.6 Cooperación

Está relacionado con el apoyo oportuno, espíritu de equipo, colaboración de parte de los altos mandos y de compañeros del mismo nivel jerárquico orientados al logro de los objetivos comunes.

2.8.3.7 Estándares

Es la medida de un parámetro o patrón que indica alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados de manera justa los miembros del grupo percibirán estos con sentido de justicia o de equidad.

2.8.3.8 Conflicto

Es la respuesta ante las diferencias entre los miembros de una organización originada por motivos relacionados al trabajo o sociales y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o con altos mandos.

2.8.3.9 Identidad

Es el sentido de pertenencia de la organización y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos tanto personales como los de la organización.

Cada uno de estas dimensiones produce diferentes efectos en la percepción de los miembros de una organización e inciden de manera directa en el clima organizacional.

El clima laboral, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y a su ambiente como la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales, entre otros, a los cuales se suman los aspectos psicológicos propios de las personas.

Según Koys, D. y Decottis, T. (1991) estudiar el clima organizacional en las organizaciones ha sido difícil ya que se trata de un fenómeno complejo y con distintas dimensiones.

2.8.3.9.1 Autonomía

Es la percepción del trabajador sobre la responsabilidad y autodeterminación referentes a la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

2.8.3.9.2 Cohesión

Es la percepción de las relaciones entre los trabajadores, trabajo en equipo, dentro de una organización, de la confianza y el ambiente agradable entre los miembros y la proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

2.8.3.9.3 Innovación

Es la percepción de la capacidad de asumir riesgos, ser creativos en respuesta y aceptar formas y áreas de trabajo.

2.8.3.9.4 Confianza

Libertad para expresarse abiertamente y en confianza con los superiores.

2.8.3.9.5 Apoyo

Es la percepción que tiene los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, incluyendo aprender de los errores y con respaldo de los superiores.

2.8.3.9.6 Reconocimiento

Es la opinión de los miembros de la institución sobre la retribución que reciben como recompensa a la contribución hacia la empresa.

2.8.3.9.7 Presión

Son los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de tarea percibida por los miembros de la institución.

2.8.3.9.8 Equidad

La percepción de un trato equitativo mediante políticas y reglamentos claros dentro de la institución.

Según Gan, F. (2007), actualmente se proyectan diversas dimensiones y enfoques:

Condiciones físicas y confortabilidad ambiental donde se ejecuta el trabajo dentro de la organización. Aquí se incluye las normas de seguridad industrial de prevención y riesgos laborales

Las percepciones de los miembros de la organización acerca del trabajo y lo que este significa.

Las diferentes regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan el desempeño laboral, como la estructura organizacional, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, entre otros.

La satisfacción laboral que abarca los elemento de identificación con las tareas y la satisfacción.

2.8.4 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional

Gan, F. (2007) distingue dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos

- El subjetivo es relativo a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivaciones relacionadas con el grupo de trabajo, supervisor o jefe de grupo con los otros miembros.

- El componente objetivo es relativo al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo como las instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo.

Ilustración 4: Componentes del Clima Laboral

Clima Laboral	
Componentes Subjetivos	Componentes Objetivos
Autonomía: es un componente de la percepción individual de la persona y refiere a la acción de poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus atribuciones.	Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales: de prevención de riesgos laborales y medidas de seguridad.
Participación: Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos. Robbins y Davis (1996) menciona el liderazgo informal como la capacidad de influir fuera de la estructura formal de la organización en donde es más común la influencia formal.	Política Salarial: Remuneración económica de acuerdo a la productividad. Es encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa según Davis (1995)
Liderazgo: Capacidad de conducción hacia la ejecución de los objetivos de la organización.	Diseño del puesto de trabajo: Anticiparse a las necesidades del trabajador con espacio, materiales, funciones, responsabilidades, entre otros. Para Robbins y Davis (1996) hay que considerar los factores como las habilidades – competencias, identificación con las tareas, el significado de las tareas, responsabilidad/autonomía, retroalimentación, desafíos y enriquecimiento de tareas

	El enriquecimiento se puede dar de dos formas. Horizontal: ampliación del puesto o Vertical: involucramiento en la planificación, preparación o diseño de su tarea.
Comunicación: Existencia de canales para compartir.	Procesos y formas de trabajar: procedimientos, manuales, instrucciones.

Adaptado de Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional Gan, F (2007)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Considerando que gran parte de la vida de los individuos que laboran, se desarrolla en una organización, es de suma importancia evaluar el impacto que tiene el clima organizacional de la subgerencia deportiva autónoma ya que el mismo afectará el desempeño y productividad. En la actualidad es necesario que las organizaciones gubernamentales autónomas se preocupen e investiguen por conocer qué motiva a los empleados para apoyar y proporcionar un clima adecuado que los guíe de una mejor manera al cumplimiento de los objetivos, tanto personales como organizacionales. El concepto de clima organizacional refleja las percepciones que las personas tienen de la organización y de los procesos de interacción de los miembros que la conforman; dichas percepciones influyen en las conductas del personal.

En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones, son unidades sociales que tienen como objetivo brindar un servicio en beneficio de la población. Las personas que laboran en estas instituciones deben desempeñarse de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de la misión de la entidad de una manera eficiente.

Evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización. Brunet, L. (2007)

Hoy en día no existen estudios específicos sobre el tema en el caso de la organización gubernamental autónoma dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala, no solo por su carácter de institución pública, sino por su modo específico de funcionamiento, cuya complejidad difiere prácticamente de cualquier institución pública. Por lo anterior expuesto, se determina la interrogante.

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional en la subgerencia de infraestructura deportiva de una organización gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala?

3.2 Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de la subgerencia de infraestructura deportiva en una entidad gubernamental autónoma dedicada a la prestación de servicio para la fomentación del deporte federado en Guatemala.

3.3 Objetivos Específicos

3.3.1 Identificar si en la subgerencia de infraestructura deportiva de la entidad gubernamental autónoma se lleva a cabo el trabajo en equipo, cooperación y comunicación que permita reducir conflictos laborales y aumentar el compromiso con respecto a las metas.

3.3.2 Identificar si existe motivación de los empleados de la subgerencia de infraestructura deportiva de la entidad gubernamental autónoma.

3.3.3 Establecer si los colaboradores son abiertos al cambio, como innovaciones y desafíos de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma.

3.3.4 Determinar cuál es la opinión de satisfacción general de los colaboradores de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma.

3.4 Justificación

Hoy en día no existen estudios específicos sobre el tema en el caso de la organización gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para la fomentación del deporte federado en Guatemala; no solo por su carácter de institución pública, sino por su modo específico de funcionamiento, cuya complejidad difiere prácticamente de cualquier institución pública.

El aporte de la presente investigación a la organización, es para conocer sobre el clima organizacional de la misma y así efectuar los ajustes necesarios para corregir o identificar áreas que necesitan mejorar.

3.5 Alcances y límites

El alcance de la siguiente investigación se enfocó en el clima organizacional de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala. Únicamente se evaluaron algunas de las dimensiones que componen el clima organizacional. El período de investigación, análisis y conclusiones se realizó en el primer trimestre del 2014.

Las limitaciones que se encontraron en la presente investigación fueron que el tiempo para realizar la investigación fue muy reducido y la falta de disposición por parte de los colaboradores para contestar el instrumento aplicado a la unidad de análisis.

3.6 Metodología de investigación

De acuerdo con Achaerandio, L. (2010), la investigación descriptiva tiene como objetivo describir como aparecen los fenómenos, se hacen por medio de encuestas o mediante el estudio de documentos y describe las características de una población, situación o área de interés. Basado en lo anterior la presente investigación es descriptiva y tiene como objetivo llegar a conocer los resultados obtenidos con la evaluación del clima organizacional de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala.

3.6.1 Sujetos

En la presente investigación únicamente se tomó en cuenta un sujeto: hombre y mujeres que laboran en el departamento subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala.

3.6.2 Población y muestra

En la presente investigación se describe que la población total de la unidad de análisis son 31 empleados. De acuerdo a Hernández et al. (2010), los estudios que involucran la motivación, como es el caso del clima organizacional, en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Por lo anterior, se realizó un censo.

3.7 Instrumentos

Hernández et al. (2010) señalan que las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En la presente investigación se tiene como instrumento de medida el cuestionario, a través de él se recopilaban los datos y posteriormente se realizó el análisis numérico de los mismos.

El cuestionario fue auto administrado y consistió en un documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma simple, secuenciada y estructurada de forma que proporcionará la información precisa. Las preguntas fueron cerradas: 2 dicotómicas y 53 de selección múltiple y están basadas en diferentes variables a medir. Dicho cuestionario contó con 16 dimensiones, las cuales fueron evaluadas mediante 48 enunciados considerando la escala tipo Likert clasificada de la siguiente manera:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

3.8 Procedimiento

Para realizar la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes actividades:

3.8.1 Selección del tema de investigación

3.8.2 Observación de las actividades que realiza el personal administrativo dentro de las instalaciones de la institución.

3.8.3 Investigación de antecedentes.

3.8.4 Elaboración del FODA.

3.8.5 Análisis FODA.

3.8.6 Realización del marco de referencia.

3.8.7 Planteamiento y delimitación del problema.

3.8.8 Detección de la problemática, elaboración de objetivos y elementos de estudio.

3.8.9 Realización del método.

3.8.10 Elaboración del instrumento.

3.8.11 Aplicación del instrumento a los sujetos de estudio.

3.8.12 Tabulación de datos

3.8.13 Seguidamente se graficó, interpretó y se realizó la debida discusión de resultados para confrontarlo con base a la teoría.

3.8.14 Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.8.15 Elaboración de la propuesta.

3.8.16 Presentación del informe final.

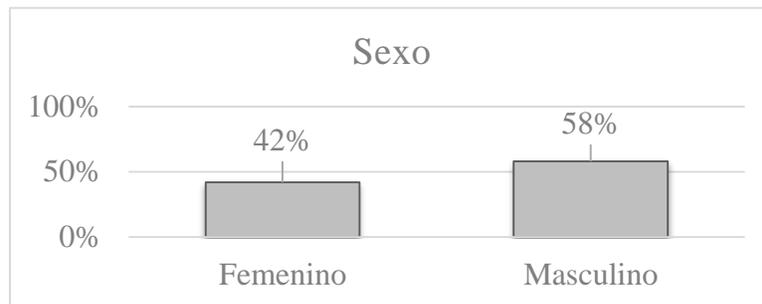
Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados de la investigación por medio de gráficas y una descripción de cada una de ellas.

Datos Generales

Gráfica 1



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según a la gráfica anterior 58% de trabajadores pertenece al sexo masculino, el 42% pertenece al sexo femenino.

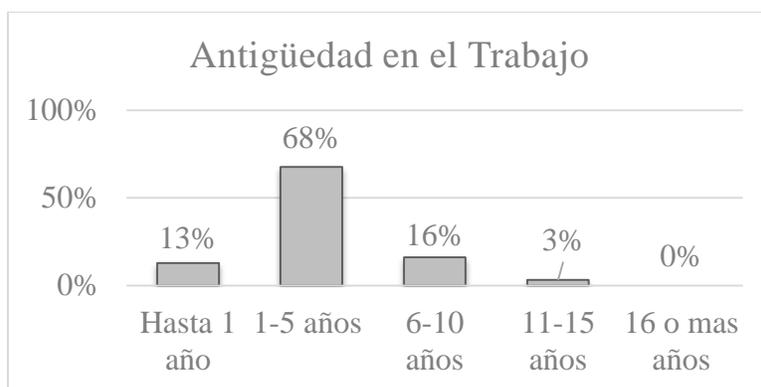
Gráfica 2



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según los datos recabados el 77% de censados está bajo contratación, es decir 8 de cada 10, el renglón 011, únicamente el 10%, es decir, uno de cada diez censados está bajo contratación según el renglón el 13% están en renglón 029.

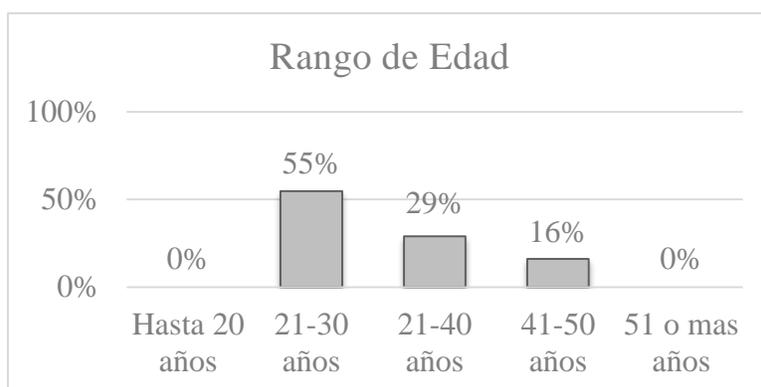
Gráfica 3



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según a los datos recabados el 68% censados tiene un rango de tiempo de laborar en el departamento de 1 a 5 años, seguido del 16% que tienen han trabajado en el departamento de 6 a 10 años y 13% hasta 1 año.

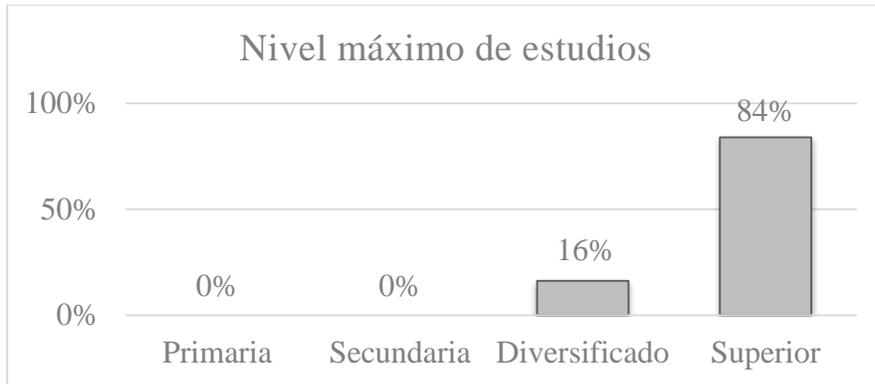
Gráfica 4



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Los resultados de la gráfica muestran que el 55% de los censados son jóvenes adultos entre las edades de 21 a 31 años, el 29% por un grupo menor que están entre las edades de 21 a 40 años y únicamente el 16% censados tiene más de 41 años.

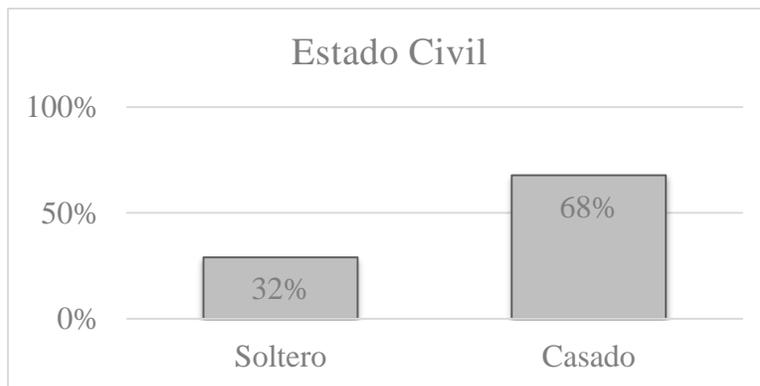
Gráfica 5



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según la información recabada el 84% censados cuenta con educación superior y el 16% únicamente cursaron hasta diversificado.

Gráfica 6

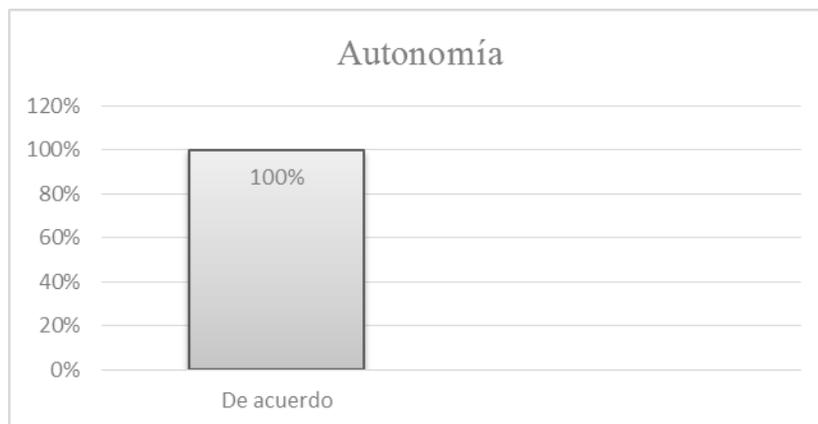


Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según la información obtenida el 68% de censados, es decir, siete de cada diez censados está casado y el 32% está soltero.

Dimensiones de Clima organizacional

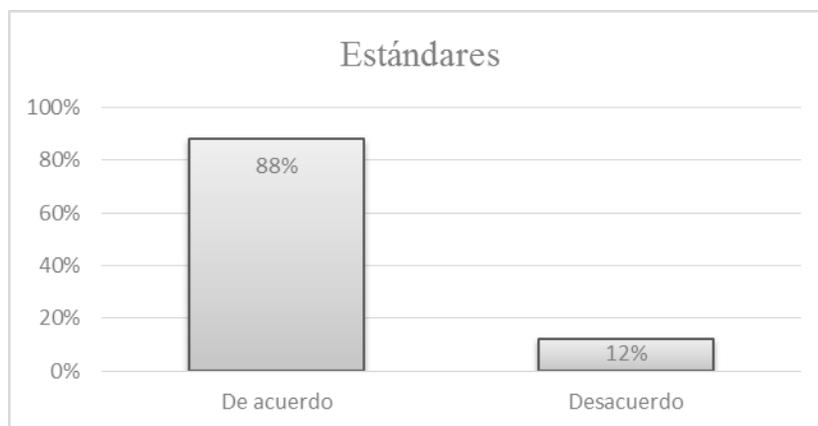
Gráfica 7



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según a la gráfica anterior se puede observar que el 100%, de censados, consideran que deciden el modo en que realizarán su trabajo, organizarán el trabajo como mejor les parece y se sienten capaces de efectuar las tareas que tienen a su cargo.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

El 88% de los censados, es decir 27 de cada 31, contestó que dentro de los estándares establecidos, pueden contar con un trato por su jefe, las personas solo son despedidas si hay una causa justificada y los directivos tratan igual a todos los que trabajan en la institución.

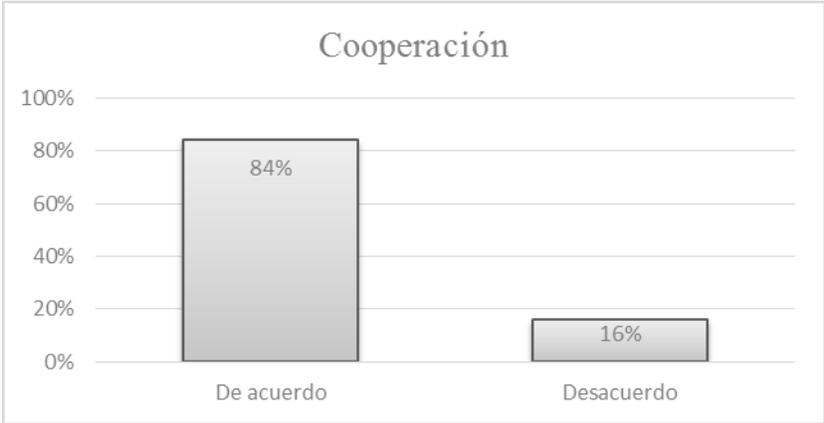
Gráfica 9



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior, se observa que el 88% o 27 de los 31 censados consideran que la institución le paga un salario justo, las prestaciones recibidas son satisfactorias pero no existen incentivos económicos cuando se realiza un trabajo excepcional.

Gráfica 10



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

En base a los resultados de la gráfica anterior, se observa que 26 de 31 censados o dicho de otra manera el 84% considera que su jefe lo motiva a superarse cada día más, lo respalda, deja que aprenda de sus errores y que son tratados con respeto y para el 16% no hay cooperación.

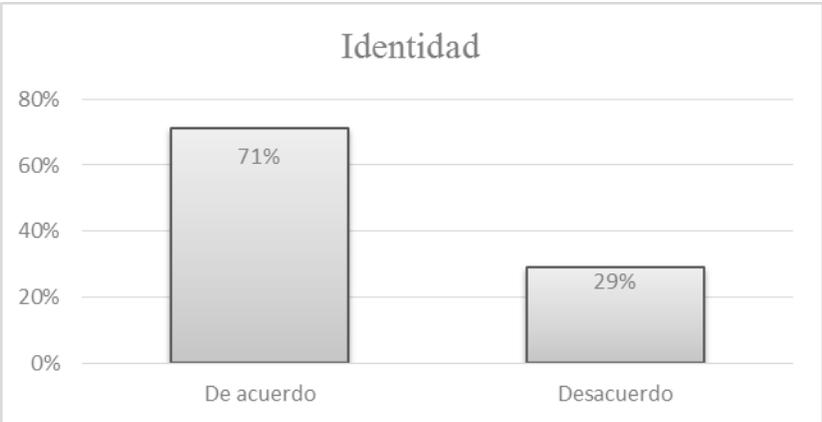
Gráfica 11



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según los resultados de la gráfica anterior, 79% censados opina que su jefe reconoce cuando hacen un buen trabajo y los felicita pero únicamente se menciona el rendimiento general cuando se ha cometido un error. El 21% está en desacuerdo.

Gráfica 12

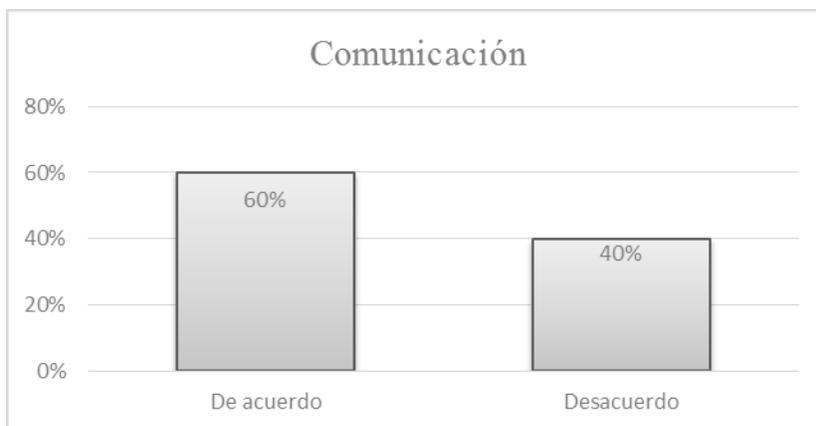


Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según los resultados obtenidos se observa que el 71% contestó que si tuvieran la oportunidad de ir a trabajar a otro lugar lo haría, trabajan en la institución por necesidad más que por gusto

y en general, no se sienten orgullosos de trabajar en la institución y el 29 % no opina lo mismo.

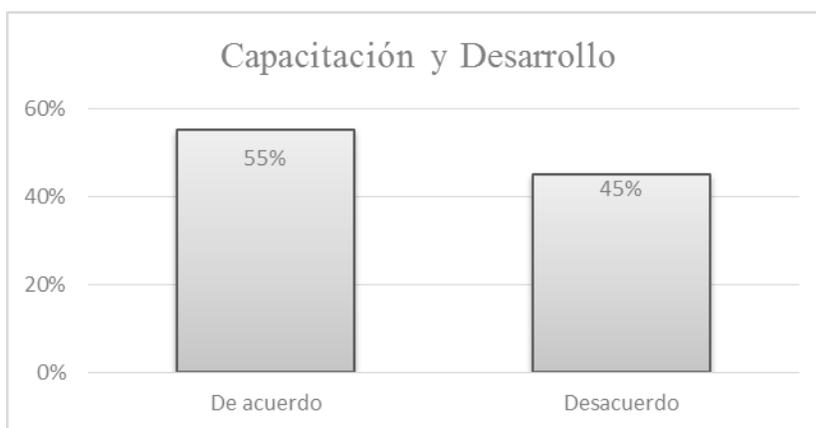
Gráfica 13



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según los resultados obtenidos en el censo el 60%, es decir 19 de 31, considera que en el departamento si se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados, consideran que su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente y la comunicación entre todos los compañeros es clara y abierta. El 40% está en desacuerdo.

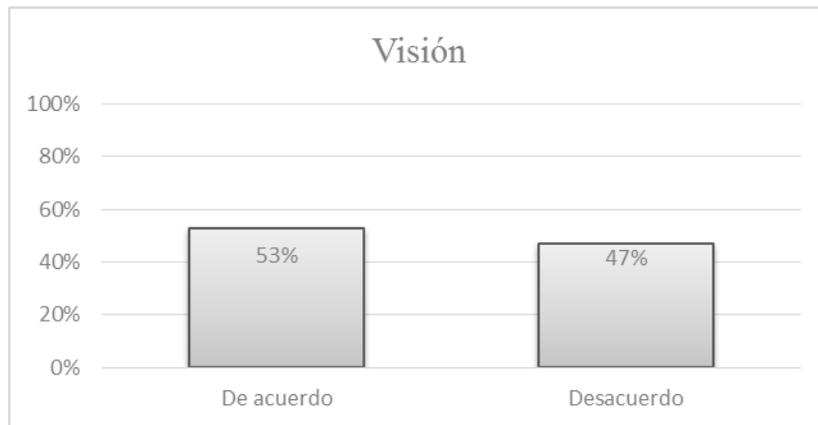
Gráfica 14



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

En base a los resultados obtenidos el 55% opina que la institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico, la capacitación que se brinda al personal es obsoleta y la institución no destina los recursos suficiente para capacitar a su personal. El 45% está en desacuerdo.

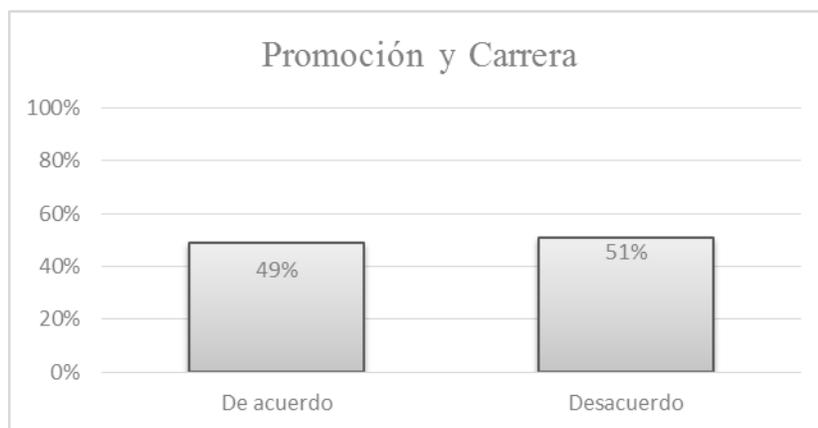
Gráfica 15



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

De acuerdo con la gráfica anterior, el 53% o dicho de otra manera 16 de los censados opina que los objetivos de su departamento son claros, considera pueden lograrse actualmente y que la institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a su trabajo. El 47% no opina lo mismo.

Gráfica 16

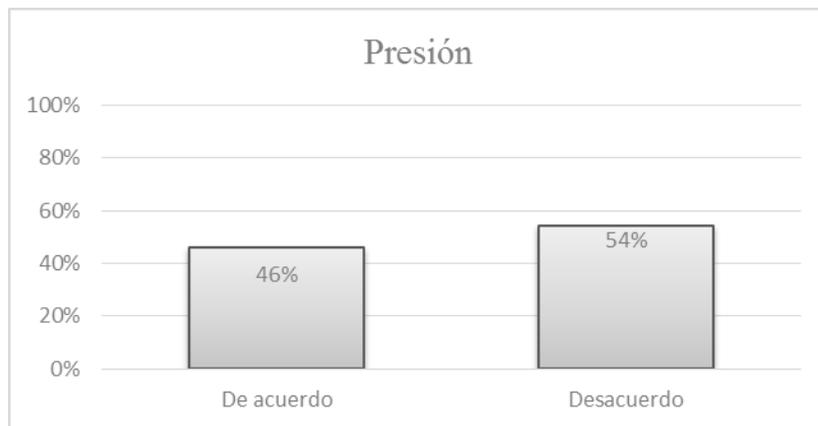


Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

La grafica anterior muestra que 49% o 15 de 31 censados considera que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes,

dado el tiempo de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido y que en el tiempo que llevan en la institución, nunca han logrado un ascenso.

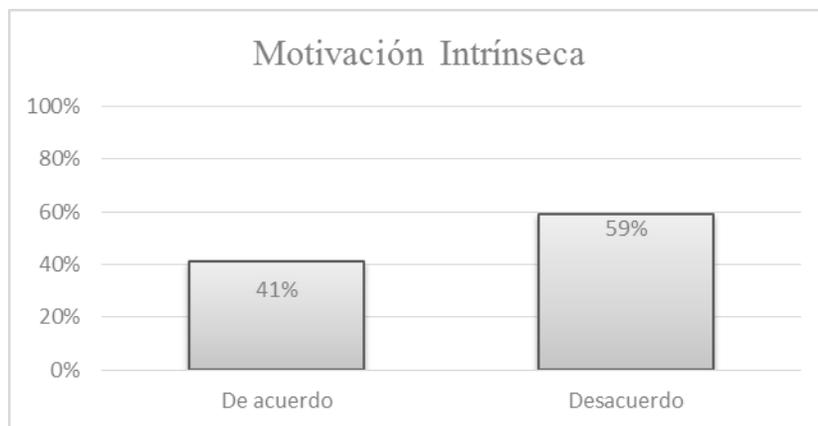
Gráfica 17



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la gráfica que 46% censados opina que tienen demasiado trabajo y poco tiempo para realizarlo, el 54% de los trabajadores del departamento sufren de un alto estrés, debido a las exigencias del trabajo y se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades que tienen a su cargo.

Gráfica 18

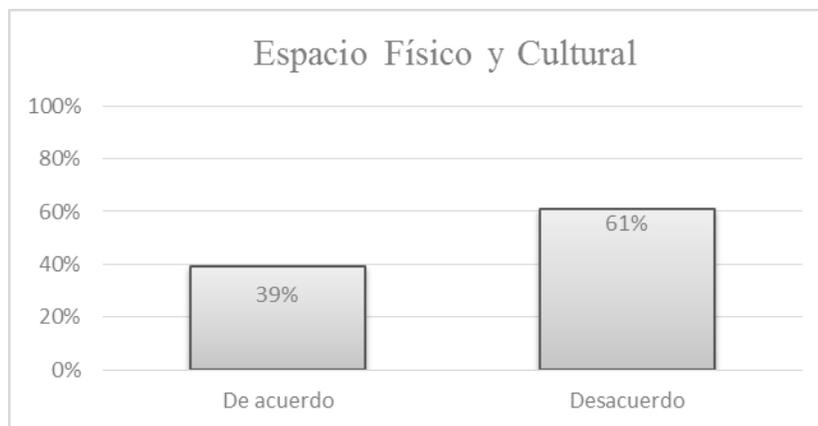


Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según los resultados obtenidos, en la gráfica anterior se observa que el 41% censados creen que en el departamento la mayoría de los trabajadores y empleados están muy

comprometidos con su trabajo, su trabajo en el departamento es muy importante y si es necesario no les importa quedarse más tiempo del horario establecido.

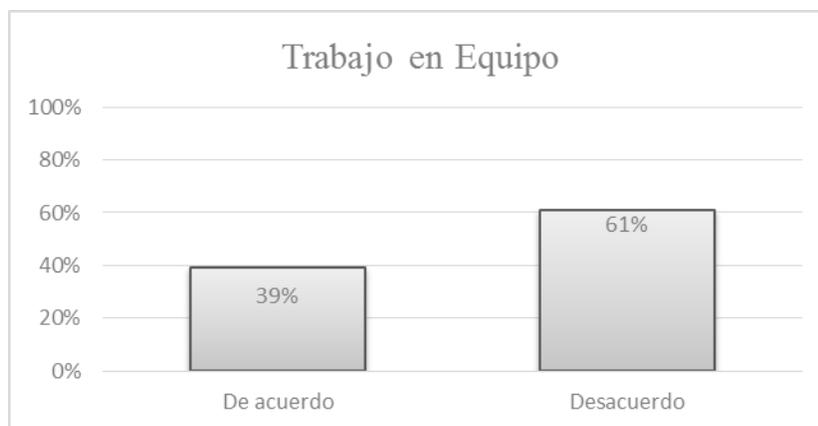
Gráfica 19



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

En base a los resultados obtenidos y de acuerdo a la gráfica anterior se observa que 61% está en desacuerdo que los medios que tienen (equipo, material didáctico) para hacer su trabajo son obsoletos y /o están en mal estado, que es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores y que es frecuente escuchar quejas de acoso sexual. El 39% opina lo contrario.

Gráfica 20



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Los resultados obtenidos muestran que el 61% de los censados considera que en el departamento todos tratan de hacer bien su trabajo, cuando hay fallas o errores en su área o

departamento, reconocen sus equivocaciones y existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas.

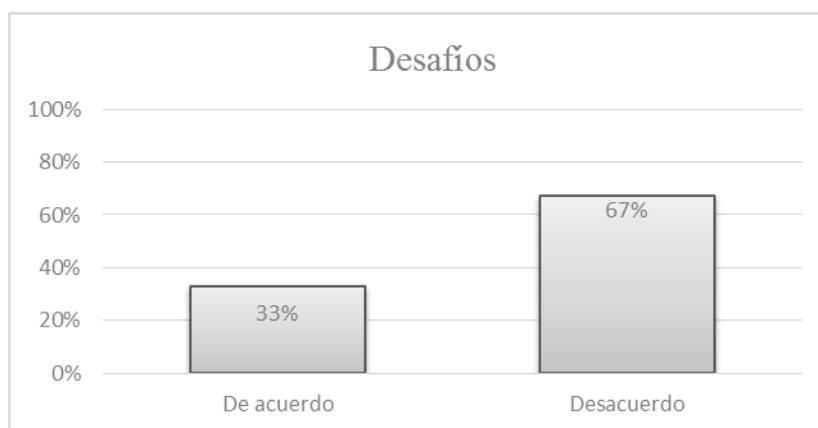
Gráfica 21



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

Según la gráfica anterior únicamente 65% no están satisfechos con su trabajo, lo que se traduce un 35% están satisfechos con su trabajo, con los resultados de su trabajo y con su departamento.

Gráfica 22



Fuente: Elaboración Propia. Base: 31 censados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, únicamente el 33% censado considera que en el departamento continuamente adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo, están

abiertos al cambio y el jefe valora nueva formas de hacer las cosas. El 67% no opina lo mismo.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

El clima organizacional es la opinión que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo y tiene relación directa con los resultados de cada uno de ellos.

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a la unidad de análisis, se detectaron cuatro áreas críticas: Espacio físico y cultural, trabajo en equipo, satisfacción general y desafíos.

Según Gan, F. (2007) uno de los componentes objetivos básicos del clima organizacional son las condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales, cuando estas condiciones no son óptimas para el colaborador comienza a haber un desfase en la satisfacción del individuo y su desempeño se ve afectado. Como muestran los resultados, la mitad de los censados considera que no tienen el equipo adecuado para trabajar, sino es obsoleto y en mal estado lo cual no solo puede ser desalentador sino también puede afectar el rendimiento y resultados del colaborador y del departamento.

De acuerdo con Koys, D. y Decottis, T. (1991) la cohesión o trabajo en equipo es la percepción de los miembros de la institución de las relaciones, confianza y colaboración entre ellos. Lo anterior coincide con los resultados pues se detectó que la percepción de los colaboradores es que no todos ponen de su parte para realizar el trabajo de la mejor manera dado que el 80% de las personas censadas está de acuerdo con esa afirmación. Se observa que cuando existen equivocaciones, el 90% no reconoce su error. En general, 77% de las personas censadas contestó que no existe equipo de trabajo en el departamento.

La satisfacción general de los colaboradores no es buena, pues después de analizar los resultados se determina que 68% de las personas no está de acuerdo con la afirmación de estar satisfecho con el trabajo que realiza y 71% esta en desacuerdo con los resultados del mismo; 53% personas opina que no está satisfecho con el departamento lo cual puede que lo diferencie a el resto de departamentos como lo menciona Forehand, G y Gilmer, B. (1964), quien afirma que el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que

describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Litwin G. y Stringer H (1978) establecen que los desafíos o innovación como lo llaman Koys, F y Decottis, T (1991) son la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudan a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Lo que contrasta con lo anterior ya que según los datos recabados 68% de los miembros de la unidad de análisis considera que no adoptan continuamente nuevas y mejores formas de realizar su trabajo, el 61% no está abierto al cambio y el 68% también opina que los superiores no valoran las nuevas formas de hacer las cosas. Se determinó que el departamento no promueve la aceptación de los riesgos y por lo tanto limitan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

También es importante mencionar que los resultados de datos generales, muestran que los censados, en su mayoría son jóvenes adultos, casados, con un tiempo de laborar dentro de la organización de uno a cinco años y con un nivel de estudios superior y que laboran bajo el renglón 011.

Conclusiones

1. Después de evaluar clima organizacional de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala dedicada a la prestación de servicio para el fomento del deporte federado en Guatemala se determina que la situación actual es negativa, ya que la opinión general que tienen los colaboradores en ciertas dimensiones es deficiente; lo cual influye directamente en el trabajo en equipo, motivación, comunicación, y satisfacción del departamento.
2. Se detectó que no existe colaboración entre los compañeros de trabajo y la cooperación en equipo lo cual es alarmante puesto que es uno de los principales factores que determinara el clima organizacional dentro del departamento.
3. En cuanto a la comunicación se identificó que no se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores y no existe una vía abierta de comunicación con los jefes o con los compañeros.
4. La motivación juega un papel vital en el tema de Clima Organizacional y se determina que los empleados no la tienen, no tienen iniciativa y no están dispuestos a dar más de lo que se les exija lo que influye en el desempeño y en resultados finales.
5. No existe una visión hacia la innovación y aceptación de desafíos dentro del departamento dejando la puerta abierta hacia la obsolescencia y estancamiento.
6. Al no renovar actividades y/o ideas pueden perder oportunidades importantes de mejora. De la misma manera, se determina que los colaboradores de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma no están abiertos al cambio.
7. La satisfacción general de los colaboradores que laboran en la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma no es positiva y muchos indican que no están de acuerdo con el trabajo que realizan y los resultados, ni con el departamento al que pertenecen. .

Referencias bibliográficas

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de Investigación*. (7ª. ed.). Guatemala: Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2ª. ed.). México: Editorial Pearson. Prentice Hall.

Betzhold, J (2006). *Teorizaciones del Clima Organizacional*. (En línea). Disponible en: <http://betzhold.blogspot.com/2006/01/teorizaciones-delclimaorganizacional.html>
Recuperado el 15 de febrero 2014

Brunet, L. (2007). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Burgos, E. (1997) *Tu, unas historias y el camino del conocimiento*. Guatemala.

Bustos, P., Miranda, M. & Peralta, R. (2001). *Clima Organizacional* (En línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
Recuperado el: 3 de marzo 2014.

Cotton, P. (2008). *Desarrollando un clima organizacional óptimo*. (En línea). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2069-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>. Recuperado el 20 de febrero 2014.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*. *Panorama socioeconómico*. (En línea). Fecha de consulta: 20 de febrero 2014. Disponible en: <http://panorama.usalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>

Chiavenato. I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.

D'Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo*, Grupo editorial latinoamericano, Santa Fe de Bogotá: D.C. Paulinas.

Davis, Keith. & Newstrom, John. *El comportamiento Humano en el Trabajo: Clima Organizacional*. (7ª. ed.). México 1990

Diccionario de la Real Academia Española. (2014)

Edel, R. García, A. & Guzmán, F. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Disponible en: <http://eumed.net/libros/2007c/>. Recuperado el: 27 de febrero 2014

Forehand G.A. & Gilber B (1964) *Enviornental Variation in studies of organizational behavior*. Pshycological Bulletin.

Gan, F. (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC

Gómez, P. (2012). *Percepción de los Practicantes (Internship) del Clima Organizacional en una Empresa Farmacéutica en la Ciudad de Guatemala*. (En Línea). Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Gomez-Pamela.pdf>. Recuperado el: 20 de febrero 2014.

Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.

Henric-Coll, M. (2006). *Equipo humano*. Disponible en: www.gratisweb.com/clima1/77k. Recuperado el: 5 de marzo 2014.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México. McGraw-Hill.

Koys, D. & Decotiss, T. (1991) Inductive Measures of Pshycological Climate. (En línea). Disponible en: <http://hum.sagepub.com/content/44/3/265.refs>. Recuperado el: 25 de febrero 2014.

Litwin G. & Stringer H (1978). *Organizational climate*. Nueva York: Simon & Schuster.

López, M. (2006). *Lenguaje Transparente, relaciones interpersonales en la empresa*, (1ª. ed). España.

Organismo Gubernamental. (2014) (En línea) Disponible en: <http://definicion.de/organismo-gubernamental/> Recuperado el: 4 de marzo 2014

Robbins, S & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México: Pearson. Prentice Hall

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed). Mexico: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. México, D.F.: Alfaomega.

Sánchez, F. (2009). *Clima organizacional*. México: Prentice Hall.

Sikula, A (2005). *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*. México D.F.: Editorial Limusa

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Editorial EUB. Barcelona.

Soria, R. (2008) *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. México.

Universidad Panamericana de Guatemala (2013). *Guía para presentación de trabajos de grado*. Guatemala.

Universidad Panamericana de Guatemala (2013). *Manual De Estilo Para Elaborar Opciones De Egreso*. Guatemala.

Vargas, Y. (2013). Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela, Zacapa. (En línea). Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Vargas-Yuliana.pdf>. Recuperado el: 20 de febrero 2014.

Propuesta

Programa de mejora del Clima Organizacional en el departamento de Infraestructura Deportiva

Introducción

El capital humano es el pilar competitivo de la empresa, por lo que invertir en él se torna en una de las decisiones vitales de cualquier organización. Una de las maneras de contribuir al fortalecimiento del capital humano es buscando un buen Clima Organizacional y para obtenerlo es necesario evaluarlo constantemente y así detectar áreas de mejora.

La presente propuesta se genera a partir de los resultados obtenidos y con base en los objetivos de la investigación. En la misma se recomienda realizar capacitaciones y la implementación de herramientas que ayudaran a evaluar y a fortalecer las áreas de oportunidad con la finalidad de direccionar el Clima Organizacional hacia la mejora que coadyuve en el aumento de la satisfacción general del colaborador.

Justificación

Considerando que gran parte de la vida de los individuos que laboran, se desarrolla en una organización en este caso, en la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma, es de suma importancia evaluar el impacto que tiene el clima laboral en la vida del trabajador ya que el mismo afectará el desempeño y productividad.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General de la Propuesta

Implementar un plan de capacitación y herramientas de ayuda que busquen mejorar el clima organizacional dentro de la subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma.

Objetivos Específicos

7.3.2.1 Abrir canales de comunicaciones abierta y clara entre los colaboradores de la subgerencia de infraestructura deportiva de la entidad gubernamental autónomas de Guatemala.

7.3.2.2 Implementar talleres de trabajo en equipo entre los colaboradores de la unidad de análisis

7.3.2.3 Aumentar la motivación intrínseca de los colaboradores y entre ellos mismos de la unidad de análisis.

7.3.2.4 Mejorar el nivel de satisfacción general de los colaboradores de la subgerencia de infraestructura de la entidad gubernamental autónoma mediante la implementación de talleres de trabajo que propicien la motivación y trabajo en equipo.

Alcances

La presente propuesta tiene como alcance a los miembros de la unidad de análisis, el departamento de subgerencia de infraestructura deportiva de una entidad gubernamental autónoma en Guatemala.

Plan de Acción

Indicador	Herramienta	Acciones	Recursos		Tiempo	Responsable
Trabajo en equipo / Espacio Físico y Cultural	Curso: liderazgo motivación y comunicación.	Desarrollo de habilidades técnicas y herramientas efectivas para el desarrollo. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el liderazgo y trabajo en equipo.	Recurso Físico	Formación a Distancia Calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5.	El curso tiene una duración aproximada de dos semanas dependiendo del horario que proporcione la institución que lo imparte.	Director de Subgerencia de Desarrollo Humano.
			Recurso Técnico	Lapiceros y hojas.		
			Recurso Económico	Q3,720.00		

Desafios	Capacitación en Equipos de Alto Desempeño: equipos de alto desempeño.	Revisión de algunos conceptos, así como la realización de actividades personales y grupales, que permiten lograr procesos de reflexión y de descubrimiento de potencialidades para equipos de alto desempeño.	Recurso Físico	Salón de Capacitación AGG	El curso tiene una duración de dos días y el horario dependerá de la fecha de confirmación de la institución que lo imparte.	Director de Subgerencia de Desarrollo Humano.
			Recurso Técnico	Lapiceros y hojas.		
			Recurso Económico	Q7,500.00		
Satisfacción General	Buzón de Sugerencias	Se colorará un buzón de sugerencias en donde los colaboradores pueden depositar boletas u hojas de papel con opiniones y/o sugerencias que deberán ser evaluadas cuidadosamente y aplicar si es posible.	Recurso Físico	Instalaciones de la Institución.	Tiempo de prueba de tres meses.	Director de Subgerencia de Desarrollo Humano.
			Recurso Técnico	Buzón Plástico		
			Recurso Económico	Q350.00		

Anexos

Anexo 1

No. ____



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Escuela de Administración de Empresas

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Subgerencia de Infraestructura Deportiva

Estudio de Clima Organizacional

Objetivo: El propósito de este instrumento es obtener la opinión de los colaboradores en relación con el clima laboral en su área de trabajo.

La información que se obtenga se utilizará únicamente con fines investigativos y es de carácter confidencial. De antemano gracias por su colaboración.

Sección 1. Datos Generales

Instrucciones:

Por favor, marcar con una X solo el recuadro de la respuesta correspondiente a su situación.

1.1 Sexo

- Femenino : 1
- Masculino 2

1.2 Tipo de Contrato:

- 029 1
- 022 2
- 011 3

1.3 Antigüedad en el Trabajo

- Hasta 1 año 1
- 1-5 años 2
- 6-10 años 3
- 11-15 años 4
- 16 o más años 5

1.4 Rango de Edad

- Hasta 20 años 1
- 21-30 años 2
- 31-40 años 3
- 41-50 años 4
- 51 o más años 5

1.5 Nivel máximo de estudios:

- Primaria 1
- Secundaria 2
- Diversificado 3
- Superior 5

1.6 Estado Civil

- Soltero 1
- Casado 2

Sección 2. Dimensiones del Clima Organizacional

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y su opinión actual en la institución y no en término de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Es importante que sus repuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que solo se reportaran resultados globales de las diversas áreas.

Se le solicita responde marcando con una X en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5.

Dimensión	Ítem	Características	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
			1	2	3	4	5
Autonomía	2.1	Decido el modo en que ejecutare mi trabajo					
	2.2	Organizo mi trabajo cómo mejor me parece					
	2.3	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo					
Trabajo en Equipo	2.4	En este departamento todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo					
	2.5	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos					
	2.6	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi departamento					
Cooperación	2.7	Mi jefe me motiva a superarme cada día más					
	2.8	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores					
	2.9	Mi jefe me trata con respeto					
Comunicación	2.10	En este departamento se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empelados					
	2.11	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
	2.12	La comunicación entre todos mis compañeros es clara y abierta					

Dimensión	Ítem	Características	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
			1	2	3	4
Presión	2.13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo				
	2.14	Muchos de los trabajadores de mi departamento en mi nivel sufren de un alto estrés, debido a las exigencias del trabajo				
	2.15	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo				
Reconocimiento	2.16	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error				
	2.17	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo				
	2.18	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo				
Estándares	2.19	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe				
	2.20	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece				
	2.21	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta institución				
Desafíos	2.22	En este departamento continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo				
	2.23	En el departamento todos estamos abiertos al cambio				
	2.24	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas				
Identidad	2.25	Si pudiera irme de esta institución a otro trabajo igual, me iría				
	2.26	Trabajo en esta institución por necesidad, más que por gusto				
	2.27	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución				
Motivación Intrínseca	2.28	En este departamento la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo				
	2.29	Mi trabajo en este departamento es muy importante				
	2.30	Si es necesario no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido				

Dimensión	Ítem	Características	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
			1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	2.31	En esta institución me pagan un salario justo					
	2.32	Las prestaciones que me brindan en esta institución son satisfactorias					
	2.33	No existen incentivos económico cuando uno realiza un trabajo excepcional					
Promoción y carrera	2.34	Las políticas sobre como hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes					
	2.35	Dado el tiempo de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido					
	2.36	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un asenso					
Capacitación y Desarrollo	2.37	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico					
	2.38	La capacitación que se brinda al personal es obsoleta					
	2.39	La institución no destina los recursos suficiente para capacitar a su personal					
Espacio físico y Cultural	2.40	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo ajo son obsoletos y /o están en mal estado					
	2.41	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores					
	2.42	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual					
visión	2.43	Los objetivos de mi departamento son claros					
	2.44	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente					
	2.45	Esta institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
satisfacción general	2.46	Estoy satisfecho con mi trabajo					
	2.47	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo					
	2.48	Estoy satisfecho con con mi departamento					

Tabla de Variables

Anexo 2

Problemática	Variable de Estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta de Cuestionario	Sujeto
Hay poco trabajo en equipo y colaboración.	Trabajo en Equipo	¿Qué resultados se obtienen de la evaluación del Clima Organizacional en el departamento de Infraestructura Deportiva de una organización gubernamental autónoma, dedicada a la prestación de servicios para el fomento del deporte federado en Guatemala?	Evaluar el clima organizacional del departamento de infraestructura deportiva en una entidad gubernamental autónoma dedicada a la prestación de servicio para la fomentación del deporte federado en Guatemala.	Indicar si en la organización se lleva a cabo el trabajo en equipo, cooperación y comunicación que permita reducir conflictos laborales y aumentar el compromiso con respecto a las metas.	En este departamento todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi departamento	Colaboradores del Departamento de Infraestructura Deportiva
Mala comunicación entre los colaboradores	Comunicación			Identificar si existe motivación de los empleados en el departamento.	En este departamento se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente La comunicación entre todos mis compañeros es clara y abierta	
Hay poca motivación	Motivación			Establecer si los colaboradores son abiertos al cambio, como innovaciones y desafíos.	En este departamento la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo Mi trabajo en esta departamento es muy importante Si es necesario no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido	
La satisfacción del trabajo de los colaboradores no es buena	Satisfacción			Determinar cuál la opinión de satisfacción general de los colaboradores.	Estoy satisfecho con mi trabajo Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo Estoy satisfecho con mi departamento	

Anexo 3

Tabla de Sujetos

Objetivo	Sujeto	Universo	Censo	Instrumento
Indicar si en la organización se lleva a cabo el trabajo en equipo, cooperación y comunicación que permita reducir conflictos laborales y aumentar el compromiso con respecto a las metas. .	hombres y mujeres que laboran en el departamento de infraestructura deportiva de la organización gubernamental autónoma dedicada al fomento del deporte federado en Guatemala.	En la presente investigación se describe que la población total de la unidad de análisis son 31 empleados.	Por ser el universo muy pequeño y por ser necesaria las respuestas de cada uno de ellos, el cuestionario se pasará a todos los colaboradores	Se utilizará un cuestionario auto administrado.
Identificar si existe motivación de los empelados en el departamento.				
Establecer si los colaboradores son abiertos al cambio, como innovaciones y desafíos.				

Anexo 4
Cuadro de Diagnóstico

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTCO
Mala actitud	No hay motivación	Bajo rendimiento	Programas de información y motivación.
Mala comunicación	No hay colaboración		Apertura de vías de comunicación
Insatisfacción	No hay incentivos		Capacitación