

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS

**"PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR."**

TESIS DE GRADO

SAIDA MARISOL CONTRERAS FLORES

CARNET 40096-90

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

SAIDA MARISOL CONTRERAS FLORES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA EN RECURSOS HUMANOS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

Guatemala, julio del 2015

Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Respetables Señores:

Reciban un cordial saludo. A través de la presente tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración la tesis de la estudiante **Saida Marisol Contreras Flores** con número de carné 40096-90 titulada "**Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior**", previo a optar al título de Psicóloga en Recursos Humanos en el grado académico de Licenciada.

Por haber tenido la oportunidad de dar seguimiento a la investigación y revisar el informe final, me permito manifestarles que la misma reúne las condiciones exigidas por la Universidad Rafael Landívar y la Facultad de Humanidades, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el revisor respectivo.

Atentamente,



Lcda. **Yadira Barrios de Barrios**
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051009-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SAIDA MARISOL CONTRERAS FLORES, Carnet 40096-90 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05380-2015 de fecha 21 de septiembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA EN RECURSOS HUMANOS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 24 días del mes de septiembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, fuente de inspiración, gracias por ser mi guía, mi luz y por permitirme alcanzar mis metas y sueños.

A mi madre por su ejemplo de dedicación y esfuerzo, por exigir lo mejor de mí y por enseñarme a ser fuerte, aún en medio de la adversidad. Gracias por estar siempre conmigo y ser ejemplo de padre y madre en mi vida.

A mis hijos Dany y Vangy gracias por inyectar esa dosis de alegría y positivismo día con día, que este triunfo sea fuente de inspiración para superarse y dar lo mejor de sí.

A mi esposo por ser compañero de vida y por estar conmigo en las buenas y en las malas y por compartir mis triunfos.

A la Lcda. Yadira de Barrios, por inspirarme y por sus sabías enseñanzas y especialmente por todo su apoyo y cariño.

A mis conocidos y amigos especialmente a Lis, Anacris, Stephanie, Meddellin Y Blanqui, quienes fueron energía constante para finalizar mi proyecto. Agradezco a todos los ángeles encarnados en humanos que me han alentado a seguir adelante, que apoyan y ayudan incondicionalmente y por creer siempre en mí.

A la Universidad Rafael Landívar por las enseñanzas de vida y por las oportunidades brindadas en mi época estudiantil como trabajadora.

INDICE

Resumen	1
I. Introducción	2
1. Clima Laboral	16
1.1. Definición de clima organizacional	16
1.2. Importancia del clima organizacional	17
1.3. Clases de clima organizacional	18
1.4. Objetivo de la medición del clima organizacional	20
1.5. Características del clima organizacional	20
1.6. Medición del ambiente laboral	21
2. Institución de Educación Superior	23
2.1. Misión	24
2.2. Objetivos Estratégicos	24
2.3. Estructura Organizacional	27
II. Planteamiento del Problema	30
2.1. Objetivos	31
2.1.1. Objetivo General	31
2.1.2. Objetivos Específicos	31
2.2. Elementos de estudio	32
2.2.1. Definición de elemento de estudio	32
2.2.1.1. Definición conceptual	32
2.2.1.2. Definición operacional	32
2.3. Alcances y Límites	33
2.4. Aportes	33
III. Método	35
3.1. Sujetos	35
3.2. Instrumento	36
3.3. Procedimiento	38
3.4. Diseño de la Investigación	38
3.5. Metodología Estadística	39
IV. Presentación de Resultados	40
V. Discusión de Resultados	57
VI. Conclusiones	61
VII. Recomendaciones	63
VII. Propuesta Plan de Mejora de Clima Laboral	64
VIII. Referencias Bibliográficas	71
ANEXOS	76

RESUMEN

El clima organizacional día con día cobra importancia, ya que a través de diversos estudios se ha determinado que el mismo influye de forma positiva o negativa en la productividad y/o en el servicio que presta una empresa, es por ello que las instituciones de educación superior no pueden dejar de lado el impacto del ambiente laboral en el servicio que prestan los colaboradores a sus usuarios.

Para el presente estudio, se tuvo como objetivo medir el clima organizacional de una institución de educación superior y proponer un plan de mejora que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

La población estuvo constituida por 649 colaboradores de la nómina administrativa, de los cuales 335 son mujeres y 314 son hombres, con rango de edad de 18 a 50 años, estado civil 286 casados y 363 solteros, con permanencia en la institución entre 1 a más de 5 años, con nivel de escolaridad de diversificado a maestría.

Para obtener la información se aplicó el cuestionario Clima – E, basado en la teoría de Blake y Mouton, el cual consta de cuarenta elementos, consistente en frases cortas que describen comportamientos.

Se concluyó que el clima organizacional en general es saludable sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve.

Por lo que se recomendó a las autoridades realizar un proceso de comunicación de resultados escalonado, implementar un plan de carrera que brinde la oportunidad de crecer dentro de la organización e implementar un programa de formación en liderazgo que brinde herramientas a los jefes para gestionar de manera adecuada el talento humano.

I. INTRODUCCION

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal y las condiciones que ofrece la institución a sus trabajadores conforman el clima organizacional.

El talento humano es un recurso valioso y primordial en una organización y su conducta, actitudes y comportamiento incide en el desempeño laboral. Es por ello que un empleado frustrado, con resentimiento hacia sus superiores o a la misma empresa puede contaminar el clima y a sus compañeros.

Realizar una evaluación de clima organizacional es importante, ya que permite conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a aspectos organizacionales como: satisfacción, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y condiciones, el análisis de los resultados permiten reforzar el proceso de mejora continua y tomar acciones que permitan contar con un clima saludable.

Los resultados del clima organizacional proporcionan información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la conforman. Asimismo permite generar programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, de procesos productivos y en los sistemas de retribución.

Sin embargo, no es suficiente evaluar el clima laboral, sino es necesario, establecer un plan de acción para mejorarlo. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de la presente investigación es establecer el clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala, para brindar un plan de mejora que le oriente a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Debido a la importancia del tema, se han realizado varias investigaciones en Guatemala, que tienen como propósito conocer y descubrir más sobre el mismo, particularmente sobre el clima organizacional, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Leal (2008), realizó una investigación para diagnosticar el clima organizacional en la asistencia de Gerencia General de una Corporación Financiera de la República de Guatemala. Para el efecto aplicó un cuestionario, elaborado por estudiantes de la séptima promoción de estudiantes de Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar, el cual pretendía medir diez áreas o indicadores: 1. Reconocimiento, 2. Motivación, 3) trabajo en equipo, 4) comunicación, 5) relaciones con el jefe, 6) planes de carrera, 7) ambiente físico, 8) seguridad, 9) riesgos y 10) servicio al cliente a un grupo de noventa y cinco empleados que trabajan en la Asistencia General de una institución financiera.

Se concluyó que los logros alcanzados por los trabajadores son reconocidos por los jefes y la empresa, por lo que el factor reconocimiento de logros se encuentra en un estado favorable. A su vez, recomienda realizar mediciones periódicas de clima para poder conocer las necesidades de los empleados y que a la vez conlleve a mantener un ambiente adecuado.

Por su parte Alvarez (2010), tuvo como objetivo identificar el grado de satisfacción laboral de puestos técnicos y secretarías del área administrativa de una institución de educación superior en Guatemala. Aplicó un cuestionario de catorce preguntas a sujetos del género femenino y masculino de diferentes edades. Dentro de los resultados más relevantes concluyó que los sujetos que poseían un alto nivel de satisfacción y que aspectos como ser tomados en cuenta, crecimiento profesional y sentido de pertenencia de la institución son importantes para mantener un alto grado de satisfacción laboral. Y recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la institución sujeto de estudio dar seguimiento adecuado al programa de integración motivacional que incluya a jefes inmediatos y subalternos.

Por otra parte Dardón (2005), tuvo como propósito conocer si se obtuvo un cambio en el clima organizacional en la institución, luego de impartir un taller sobre inteligencia emocional. Los sujetos de estudio son parte de la Facultad de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para el efecto seleccionó aleatoriamente el grupo control y al grupo al cual se le impartió el taller. Luego de ello utilizó el cuestionario Escalas de Clima Social, el cual trata de cuatro escalas y para efectos del estudio utilizó únicamente la escala WES que evalúa el ambiente existente en diversos centros de trabajo.

Luego de los cálculos estadísticos concluyó que existió una diferencia significativa en cinco de las diez sub-escalas del cuestionario: implicación, organización, claridad, control e innovación y que no existe diferencia significativa en los factores de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad entre el grupo de trabajadores que no recibió el taller de desarrollo de inteligencia emocional. Recomienda aprovechar herramientas que permitan mejorar el clima laboral de los trabajadores, ya que por medio de las mismas la institución alcanza sus objetivos.

A su vez Girón (2008), evaluó si un seminario de trabajo en equipo influye en la mejora del clima laboral de un departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Utilizó un método pre-experimental de diseño de un solo grupo con pre-test y pos-test, que incluyó factores como trabajo en equipo, comunicación liderazgo y satisfacción laboral. La muestra estuvo constituida por un grupo de 30 personas de diferentes edades y puestos. Concluyó que el seminario de trabajo en equipo según personalidad influye de manera estadística en los resultados del clima laboral y recomienda utilizar dicha herramienta para medir el desempeño individual de los sujetos, así como llevar a cabo talleres vivenciales para reforzar las variables evaluadas con el instrumento.

Por su parte Villamar (2007), pretendió determinar los elementos críticos del clima laboral del personal administrativo de una empresa inmobiliaria. La muestra estuvo conformada por todo el personal administrativo de la empresa y se aplicó un

cuestionario que contienen 41 planteamientos que incluyen variables como: motivación, trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales y pertenencia. Concluyó que de cada uno de los departamentos evaluados, el clima laboral en general es satisfactorio y recomienda mejorar factores como comunicación, relaciones interpersonales y pertenencia, los cuales permitirán crear un ambiente de trabajo propicio para sus empleados.

Así mismo Alvarez (2009), realizó un diagnóstico de clima laboral en la Distribuidora Xelajú, Diana S.A. de C.V con el objetivo de comparar los resultados obtenidos entre el personal operativo y el personal de ventas de dicha organización. La muestra estuvo constituida por los 86 trabajadores que pertenecen al área operativa y ventas de la organización. Para el efecto aplicó un instrumento de medición del clima organizacional, elaborado por 17 estudiantes extraído del trabajo elaborado por Castillo, (2001). El mismo fue validado y aplicado a 13 Instituciones bancarias. Está compuesto por preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas y mide aspectos relacionados con reconocimiento y logro de objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera, ambiente físico, seguridad, riesgos, servicio al cliente.

Llegó a la conclusión de que el clima laboral en general se encuentra en un nivel aceptable. Dentro de los ejes que obtuvieron mejor calificación y que impactan el clima se encuentra el ambiente físico, servicio al cliente y trabajo en equipo, sin embargo, es necesario reforzar aspectos como motivación del puesto del personal operativo, riesgos y seguridad. Recomienda reconocer más y de mejor forma el logro de objetivos del personal operativo, elevar el nivel de motivación de los trabajadores del área operativa y de ventas, promover el trabajo en equipo para reforzar las relaciones interpersonales.

De la misma manera, Berreondo (2006), realizó una investigación que tuvo como objetivo establecer el nivel de satisfacción laboral del personal operativo en una fábrica productora de galletas de la Ciudad de Guatemala. Para dicho estudio tomó una muestra de 216 trabajadores del área operativa y aplicó un cuestionario

estructurado compuesto por preguntas cerradas y de selección múltiple que buscaban medir aspectos como condiciones, liderazgo, y relaciones interpersonales, asimismo utilizó una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas y que buscaba recabar información precisa por parte del Gerente de Recursos Humanos. Concluyó que existe un alto nivel de satisfacción en general. El gusto por el trabajo, manifestó tener el mayor nivel de satisfacción para los trabajadores operativos, asimismo perciben que su trabajo es importante, aunque lo consideran rutinario y aburrido, para lo cual recomienda establecer un programa de actividades recreativas en donde se integre todo el personal operativo e interactúen fuera del ambiente laboral, incentivando al aumento de satisfacción en las relaciones interpersonales y planificar con los jefes o supervisores de cada área la rotación del personal en los puestos de trabajo, haciendo que éstos desarrollen nuevas habilidades y conozcan varios procesos de manufactura, con el propósito de mejorar.

Por su parte González (2007), realizó un estudio para identificar los factores que debe contener una encuesta de clima organizacional para una empresa de alimentos. Para el efecto tomó una muestra de once trabajadores de alto mando y aplicó una encuesta validada por tres expertos. La misma estuvo conformada por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas respecto a una o más variables a medir. Finalmente determinó que los factores que deben ser tomados en cuenta para la evaluación del clima laboral son: identificación, comunicación, participación, relaciones laborales, remuneración económica, valoración al personal y estilo de liderazgo. Por tanto, recomienda a la organización, que al momento de evaluar el clima dichos factores sean tomados en consideración con el fin de detectar fortalezas y debilidades y poder generar planes de mejora.

De igual manera López (2009), realizó una investigación que tenía como fin destacar la importancia que tiene el clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores de nivel operativo de una empresa guatemalteca, dedicada a la comercialización. Para el efecto utilizó una muestra compuesta por 26 trabajadores, a quienes les aplicó dos instrumentos. El primero fue un cuestionario de evaluación del

desempeño el cual tenía como objetivo valorar el rendimiento laboral de los colaboradores dentro de los aspectos que se consideró en el mismo se encuentran conocimiento y actitud hacia el trabajo. El segundo instrumento utilizado fue un cuestionario de clima organizacional, el cual midió: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, instalaciones, salario y compensaciones. Dentro de las conclusiones menciona que existe relación negativa moderada entre el clima y la evaluación del desempeño, es decir a mayor clima menor desempeño o viceversa. En cuanto a la percepción del clima indica que los sujetos tienen buena percepción de la organización y el desempeño laboral de los mismos es adecuado. Por lo cual recomienda tomar como punto de partida el clima laboral para mejorar el desempeño, establecer un método formal de evaluación, dar a conocer los resultados para emprender acciones que permitan mejorar el mismo, crear un programa de capacitación y desarrollo que brinde los conocimientos necesarios para el desempeño de tareas y actividades.

Tal es el caso de Morales (2007), quien realizó diagnóstico de clima laboral para el personal administrativo de la empresa Saúl E. Méndez y tuvo como objetivo primordial implementar un instrumento que le permitiera determinar áreas críticas e implementar acciones de mejora. Para el efecto tomó una muestra de 30 colaboradores que pertenecen al área administrativa. Para el efecto aplicó un cuestionario compuesto por 59 preguntas para medir las siguientes dimensiones: filosofía del grupo, ambiente físico y laboral, relaciones con el jefe inmediato, comunicación, seguridad, riesgos y servicio al cliente. Finalmente determinó que el clima de la empresa en general es sano y se mantiene estable, sin embargo existen aspectos que deben mejorarse, para lo cual recomienda implementar planes de capacitación relacionados con el tema de seguridad, realizar reuniones periódicas para mejorar la comunicación evaluar las condiciones físicas de los puestos de trabajo para verificar que los mismos reúnan las condiciones necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Lo expuesto anteriormente permite observar que la mayoría de investigaciones tienen por objetivo medir el clima laboral, ya que a través del mismo se puede conocer la percepción de los trabajadores en cuanto a factores como comunicación, liderazgo,

trabajo en equipo, condiciones, los cuales permiten al trabajador desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo lo cual redundará en el alcance de objetivos institucionales.

Por lo tanto medir el clima laboral se vuelve fundamental para conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores evaluados, lo cual permite realizar acciones y planes de mejora que permitan contar con un clima laboral sano.

En el ámbito internacional también se han realizado estudios relacionados con el tema, tal es el caso de Cortés (2009), quien realizó una investigación que tuvo como objetivo diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón de la ciudad de Veracruz, México. La muestra estuvo conformada por 880 colaboradores de las 38 unidades del mencionado hospital. Para recabar la información se aplicó un instrumento elaborado con base a 80 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, las cuales buscan medir el liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. En el mismo los trabajadores, emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización. Concluyó que el clima organizacional en general no es satisfactorio. A pesar de que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal, existe claridad en la distribución de las funciones, conocimiento de las metas de las áreas de trabajo, el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, que la retribución no es la adecuada y que las promociones carecen de objetividad y no existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación. Por tanto recomienda la implementación de programas de motivación, elaborar una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional, fortalecer el Departamento de Desarrollo de Personal para poder realizar programas integrales de capacitación que permitan mejorar el desempeño de las funciones, asimismo diseñar sistemas de evaluación del desempeño.

Por su parte Álvarez (2001), realizó una investigación en el Instituto de Oftalmología en la ciudad de Lima Perú, la cual tuvo como objetivo analizar la

importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. La muestra estuvo conformada dos grupos uno por 137 trabajadores y el otro por 300 pacientes. A los primeros les aplicó un cuestionario de Justo Villafañe, compuesto por 34 preguntas que buscan medir la percepción en cuanto a condiciones, motivación, liderazgo comunicación y trabajo en equipo. Asimismo para complementar la información entrevistó al 20% de los mismos. En cuanto a los pacientes les aplicó una encuesta de 8 preguntas que buscan medir aspectos relacionados con atención y cortesía del personal, limpieza, tiempo de respuesta, atención brindada y garantía. Concluyó que la cultura organizacional de la institución es desequilibrada, puesto que no existe coherencia en la práctica de valores y creencias, lo que ha desencadenado actitudes conformistas, impulsivas y auto proteccionistas, el deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a tener que manejar una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como seres humanos. La falta de proyección ha generado deserción laboral de personal calificado a otras fuentes de empleo. Existe cierta inconformidad por la política administrativa actual, los trabajadores perciben que no existe una verdadera orientación hacia la innovación. La cultura institucional es débil, por falta de compromiso por parte de los colaboradores y debido a que las autoridades no se han preocupado por difundirla. Por tanto recomienda: a) Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso de cultura de la institución. b) Elaborar un programa de desarrollo de la cultura fundamentada en tres ejes: uno relacionado con principios y valores de la organización el segundo por creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo y comunicación y el tercero conformado por el estilo gerencial. C) Diseñar y poner en práctica aun verdadero programa de inducción que permita visualizar el escenario global de la institución.

A su vez García (2006), realizó en Granada, España, una investigación relacionada con la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. La misma tuvo como objetivo contrastar los diferentes enfoques relacionados con la formación del clima para medir el grado en el que el comportamiento de los líderes

influye en ambiente de trabajo. Para el efecto utilizó una muestra de 632 profesionales de ambos sexos, diferentes edades de cuatro hospitales a quienes aplicó dos instrumentos, el Cuestionario SBDQ, que tiene como fin determinar los distintos tipos de liderazgo, el mismo está compuesto por 100 ítems y mide dos dimensiones: iniciación de estructura y consideración. Por otra parte para medir el clima psicológico utilizó el Cuestionario WES el cual mide diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Finalmente concluyó que el enfoque del liderazgo influye en la formación del clima de la organización. En cuanto a la descripción de conductas de relación, la percepción de las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad y comodidad se incrementan, por el contrario la percepción de la dimensión de presión y control del clima disminuye. Por tanto, recomienda realizar futuras investigación, donde se tome en cuenta la posibilidad de utilizar una metodología cualitativa a través de entrevista triangulada con grupos de discusión y panel de expertos, con el fin de averiguar los elementos que en general se encontraron pobres y que influyen en el clima organizacional.

Asimismo Armas (2010), realizó una investigación en la Provincia de Trujillo, Perú, que tuvo como objetivo determinar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo. Para llevar a cabo el estudio tomó a la población de trabajadores de la editorial que tenían de siete meses para arriba de laborar en la institución, para obtener la información aplicó la encuesta UCV, que busca obtener información relacionada con la calificación el trabajador le da a la organización, satisfacción, reglas, procedimientos, supervisión, recompensas, relaciones, y condiciones. Dentro de las conclusiones indica que el personal se encuentra identificado y satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, sin embargo, no califica como buenos el material y equipo de trabajo y manifiesta que los mismos no son suficientes para el buen desempeño. Asimismo detectó que un grupo de trabajadores jóvenes califica el clima como satisfactorio, mientras que otro grupo no percibe un buen clima. Por lo tanto, recomienda incentivar e impulsar la creatividad de los trabajadores, permitirles proponer alternativas en pro de la mejora personal e

institucional, realizar reuniones periódicas para escuchar las opiniones e indagar cuales son los problemas más frecuentes para encontrar solución a los mismos.

A su vez, Garza (2010) realizó un estudio en México, Tamaulipas; que tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública, para proponer acciones que permitan contar con un mejor clima. Para el efecto diseñó un cuestionario que midió variables como: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la institución, motivación y condiciones. El instrumento fue aplicado a una muestra de 93 empleados de diferentes edades, puestos y ambos géneros. Analizados los resultados concluyó que el ambiente de trabajo que se experimenta en la institución se encuentra en la escala de desacuerdo y neutral, ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico. Por otro lado, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión se encuentran con una percepción de acuerdo. Por lo que recomienda reforzar la confianza del personal, permitiendo libertad en el desarrollo de sus funciones e implementar un programa integral de adiestramiento, capacitación y desarrollo, motivando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, Marin (2003), realizó una investigación cuyo objetivo principal fue establecer la relación existente entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico en Caracas, Venezuela. Para el efecto tomó una muestra de 40 trabajadores a quienes les aplicó dos instrumentos: para medir el clima organizacional aplicó un cuestionario construido por Litwin y Stringer, el cual está conformado por 9 dimensiones que forman 50 afirmaciones cerradas que permiten recoger y describir hechos según la percepción del individuo, por otro lado, para determinar el nivel de compromiso organizacional utilizó el cuestionario de Allen y Meyers, el

cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos, el mismo consta de 18 afirmaciones o juicios positivos o negativos que explican tres dimensiones. Afectivo, continuo y normativo. Analizados los resultados concluyó que los trabajadores poseen un compromiso organizacional en un nivel medio, el cual se refiere a una relación intensa entre al trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado si llegara a dejar la empresa. Por otro lado la variable de clima organizacional es percibida por los trabajadores como bueno, ya que se sienten satisfechos en las dimensiones de apoyo y calor; sin embargo, en las variables de recompensa y conflicto, presentan menor índice de satisfacción. Por tanto recomienda emprender acciones que permitan mejorar el clima, medir nuevamente el clima para comprobar si los resultados sufren modificaciones.

Jiménez (2009), realizó una propuesta de un plan de mejora que tiene como objetivo favorecer el clima organizacional de los trabajadores en la Tienda el Fundador de la ciudad de Cuba. Para el efecto tomó a la población total de los trabajadores, compuesta por 8 personas, de diferente nivel académico, ambos sexos y diferentes edades; a quienes aplicó a un cuestionario de satisfacción laboral que mide aspectos como: condiciones ergonómicas, cohesión y trabajo en equipo, motivación, condiciones físicas, organización y planificación en el trabajo y presión laboral. Para completar la información realizó entrevistas a los sujetos de estudio. Finalmente concluye que dentro de las principales causas que afectan la satisfacción laboral se encuentran: un clima laboral desfavorable, inseguridad laboral, recompensas injustas, descontento en relación con los superiores, toma de decisiones centralizadas, ya que los trabajadores se sienten preocupados por cambios que se están realizando; inseguridad laboral y actividades rutinarias. Por tanto recomienda la implementación de un plan de mejora que incluya acciones como: mejorar el clima, realizar trabajos de mantenimiento para el mobiliario, proveer implementos y suministros para trabajar adecuadamente, analizar la distribución de espacios de las personas, desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio.

Por su parte Molocho (2010), realizó una investigación en Lima Perú, relacionada con la influencia del clima organizacional en la gestión institucional de las Unidades de Servicios Educativos, la misma tuvo como objetivo determinar los factores que inciden en el clima organizacional. La muestra estuvo constituida por 56 trabajadores dentro de los que se encontraba, jefes de áreas, personal administrativo y de servicio de la sede. Para recabar la información aplicó un cuestionario que tenía como finalidad medir 8 dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación identidad y manejo de conflictos. Luego de analizados los resultados comprobó el cumplimiento de las hipótesis planteadas y que en efecto tanto el clima como la cultura organizacional influyen en la gestión institucional. Por tanto recomienda en cuanto al clima laboral, diseñar e implementar programas que provean herramientas básicas para la buena práctica de las relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede. Con respecto al potencial humano, formar en valores y creencias de manera que se pueda propiciar un estilo de liderazgo que inflencie mediante el ejemplo. Asimismo considera conveniente definir la estructura jerárquica tomando en cuenta tres componentes: organigrama, manual de organización y manual de funciones, los cuales permitirán que los colaboradores tengan claridad en cuanto a su ubicación orgánica, definición de funciones y relaciones de trabajo.

A su vez Venutolo (2009), realizó en Argentina un estudio en empresas pequeñas y medianas que tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la productividad. Para el efecto tomó una muestra de 338 operarios dependientes de empresas PYMES, dedicadas a brindar servicio de mantenimiento e instalación de transporte vertical en edificios. Para obtener la información aplicó un cuestionario que consta de 16 preguntas semi-abiertas con respuesta selectiva, conformado por dos bloques: el primero es de análisis de variables generales sobre el clima laboral y el segundo hace referencia a aspectos de liderazgo y la estructura organizativa. Dentro de las conclusiones a las que llegó se puede mencionar que los trabajadores perciben que el ambiente en general es insatisfactorio y comprobó que el clima laboral y la productividad están relacionados y que existe interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral existente. Por lo tanto, recomienda a los emprendedores del sector, llevar a cabo modificaciones en los

aspectos negativos, de manera que se pueda propiciar la resolución de conflictos revisión de los sistemas de incentivos y promoción, lo cual promoverá y favorecerá las relaciones y sentimientos de pertenencia.

En la misma línea Rodríguez (2010), realizó en Tamaulipas, México, una investigación relacionada con la percepción del clima organizacional de los empleados de una dependencia de Gobierno. Para el efecto aplicó a una población total de 36 trabajadores el instrumento *Organizational Climate Questionnaire*, elaborado por Litwin y Stringer, el cual está estructurado con 53 ítems que constituyen las 9 dimensiones del clima: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones/ valor, estándares de desempeño, cooperación/apoyo, conflicto e identidad. Las preguntas son de base cerrada, con alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala Likert de cuatro puntos. Analizados los resultados concluye que dentro de las áreas fuertes se encuentran la estructura, responsabilidad, riesgo, estándares de desempeño debido a que los trabajadores perciben que las tareas están claramente definidas, las cargas de trabajo están asignadas de forma equilibrada, las políticas son dadas a conocer oportunamente y la cadena de mando está bien estructurada. Dentro de las áreas de oportunidad se encuentra las recompensas, relaciones/calor, cooperación, conflicto e identidad. Debido a que los sujetos opinan que las compensaciones monetarias no son otorgadas de acuerdo al desempeño, los empleados reciben amenazas y críticas y pueden llegar a ser despedidos o trasladados a otra área. Así existe un clima de trabajo frío y negativo, predominado por la ausencia de calor humano y compañerismo. Con base en lo anterior recomendó continuar reforzando aspectos positivos, y en cuanto a áreas de mejora, actualizar el manual de funciones, para que el nuevo colaborador lo tenga desde el primer día de trabajo; exponer de forma visible y amigable el organigrama de la institución; realizar reuniones con todo el personal para promover la aportación de ideas; reducir el exceso de papeleo en los departamentos para agilizar las tareas; realizar seminarios de inteligencia emocional para fomentar y conservar la iniciativa y responsabilidad dentro del personal.

Los estudios anteriores, demuestran que la medición del clima laboral en todo tipo de empresa es importante, ya que a través de los resultados es posible conocer la

percepción de los trabajadores y proporcionar retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., lo que trae como beneficio un incremento en la satisfacción y motivación, ya que un colaborador motivado incide en la productividad y servicio, según sea su actividad y a su vez, identificación con la organización, generando así lealtad y compromiso hacia el alcance de los objetivos de la misma.

Diversos autores han abordado el tema del clima laboral, es por ello que a continuación se presenta lo planteado por algunos.

1.1. Clima Organizacional

Chiavenato (2000), indica que el clima laboral es el ambiente interno que viven los empleados en una organización. El mismo está compuesto por relaciones interpersonales, trato entre compañeros de trabajo, jefe y subordinados.

Por su parte Hall (2002), manifiesta que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores.

Por otro lado Gaus y Tregine (2006), determinan que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por normas internas, condiciones ergonómicas, actitudes, estilos de dirección, remuneraciones y satisfacción.

Según Mintzberg (1988), el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en

cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

En este sentido, Gordon (1997), plantea el concepto de clima, remitiendo a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Resumiendo lo anteriormente expuesto se puede determinar que el clima de una organización constituye la personalidad de la misma, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de sus características y percepciones

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, cabe mencionar que la atención se centra en variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

1.1.2 Importancia del Clima Organizacional

De todos es sabido que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, coincidiendo con lo expuesto, Robbins y Coulter (2005), afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral.

Por su parte Según Hunt (1993), el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y

conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima laboral estable, es un factor intangible que representa una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el mismo forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

1.1.3 Clases de Clima Organizacional

Likert (2000), indica que las organizaciones se caracterizan por su modelo de comportamiento lo cual conlleva a que existan diferentes climas laborales, dentro de los cuales se puede mencionar:

- Clima Autoritario: la dirección no confía en los trabajadores, el ambiente que se percibe es de temor, no existe mucha relación entre jefes y subordinados, el proceso de toma de decisión es exclusivo de los jefes.
- Clima paternalista: se propicia la confianza entre jefes y subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.
- Clima consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- Clima participativo: en este clima existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma ascendente y descendente.

Por su parte Rousseau (1988), define cuatro tipos de clima organizacional:

- Clima Psicológico: es la manera en que cada empleado organiza su experiencia del ambiente, es decir la manera en que percibe el ambiente, por lo que las diferencias de personalidades influyen en la percepción de cada individuo, estas percepciones no tienden a coincidir con las de otras personas que se desempeñan en el mismo ambiente.
- Clima Agregado: este implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, estos se construyen con base en la pertenencia de los sujetos a alguna unidad que pueda ser identificable de la organización formal.
- Climas Colectivos: estos surgen del consenso del individuo con su entorno, dicho de otra manera, de cómo difiere su percepción del ambiente de los contextos del comportamiento.
- Clima Organizacional: puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales de la organización.

Se pudo observar que los diferentes estilos de liderazgo y prácticas organizacionales determinan los tipos de clima organizacional, ya que la conducta del individuo depende del ambiente en el que se desenvuelve en la organización y no sólo de sus

características personales, de tal forma que el individuo responde según el ambiente que percibe.

1.1.4 Objetivo de la medición del clima organizacional

Baguer (2005), afirma que el objetivo de la evaluación del clima organizacional es analizar puntos fuertes y débiles de la organización para realizar una planificación acertada que permita adquirir un clima favorable.

Por su parte Martínez (2002), coincide en que el objetivo del conocimiento del Clima laboral es obtener retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Para él, esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

1.1.5 Características del clima organizacional

A pesar de que el clima organizacional es un factor no tangible el mismo puede ser sujeto de medición a través de la productividad y satisfacción de los trabajadores, Goncalves (1997), demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, la cuales reflejan a través de las siguientes características:

- 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 empresa es cómo 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.

Los factores de una organización, tanto internos como externos, determinan el clima organizacional de una empresa. Éstos afectan las motivaciones de los miembros de la entidad y su comportamiento, repercuten en la productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación a los cambios, entre otros.

Sin embargo, el comportamiento de los colaboradores en una empresa no es el resultado de los factores organizacionales existentes dentro de ella, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos. Estas obedecen en buena medida a las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización (Chiavenato, 2000).

En resumen el clima organizacional, a pesar de ser un factor intangible, afecta de manera positiva o negativa la conducta de los trabajadores, ya que un ambiente adecuado puede hacer la diferencia entre un trabajador de buen desempeño y otro de bajo desempeño. Por lo que, independientemente del método que se utilice para medir el clima, el objetivo final es diagnosticar las propiedades o variables existentes en contraposición con las ideales, para delimitar brechas y situaciones problemáticas que pudieran ser corregidas.

1.1.6 Medición del ambiente laboral

Existen diferentes mecanismos para evaluar el clima laboral, uno de los más comunes es la aplicación de una encuesta o cuestionario a través del cual se puede conocer la percepción de los trabajadores, según Baguer (2005), si la misma se realiza de forma adecuada, la interpretación es sencilla, la aplicación puede realizarse por medios electrónicos, continua afirmando el autor, que los resultados de una encuesta son la

fotografía del clima laboral de la organización. La misma debe garantizar al trabajador plena confidencialidad.

Para llevar cabo la medición del clima laboral, es necesario tener claro los elementos que se desea evaluar y en los cuales la organización puede incidir, caso contrario puede producir falsas expectativas en los colaboradores. Al respecto Baguer (2005), indica que los elementos básicos a evaluar son: calidad del liderazgo, flexibilidad en reglas y procedimientos, delegación de responsabilidad, recompensas, motivación, oportunidades y comunicación.

En concordancia con lo expuesto anteriormente Rivas (2002), sugiere medir el clima laboral por medio de las siguientes dimensiones:

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

En conclusión, la medición de clima laboral en una empresa varía según la naturaleza de la misma, por lo que las variables a evaluar deben ser propuestas por profesionales que conozcan la empresa, sus objetivos, visión y misión guiadas por el verdadero sentido del clima laboral, medir la satisfacción de los empleados.

Obtenidos los resultados se hace necesario complementar la información con otros métodos, al respecto Puchol (2007), afirma que el método de observación directa permite evaluar en directo parámetros para el análisis del clima laboral y descubrir

factores que afectan el trabajo de los empleados. Continúa afirmando el autor que otro método que es útil para corroborar la información vertida en la encuesta es la entrevista a colaboradores, la cual busca obtener información que permita realizar mejoras en las debilidades detectadas.

Al igual que el clima geográfico, el clima laboral puede sufrir cambios de un momento a otro, dependiendo de las situaciones que la empresa vaya afrontando, es por ello que se hace necesaria la medición del mismo de forma periódica. Eslava (2012) señala que es sumamente importante realizar estudios de clima organizacional de forma periódica y permanente lo cual permite contar con información actual y fidedigna al momento de elaborar planes de mejora, lo que conlleva un mejor impacto en su implementación, debido a que son los trabajadores quienes realizan la evaluación, se genera en ellos la expectativa de cambios positivos, que si no se resuelven situaciones en particular, el estudio pierde credibilidad y se genera desconfianza.

Finalmente se puede concluir que los autores anteriores coinciden en que el clima laboral es un factor que caracteriza a una institución y la diferencia de las demás, así mismo están de acuerdo que el mismo a pesar de ser intangible es sujeto de medición a través de la opinión que los trabajadores tienen respecto a variables, como remuneraciones, liderazgo, comunicación, etc. Por tanto para poder determinar un clima laboral es necesario acudir a la fuente de información: el colaborador, ya que él es el único que decide, con su percepción, qué es el clima y como se encuentra y sus resultados permiten generar planes de mejora.

1.2. Institución de Educación Superior

Debido a que el estudio de investigación se llevará a cabo en una institución de educación superior es necesario, profundizar y conocer acerca del tema, por lo que Funes (2001), indica que la educación superior o universitaria es el ente principal de transmisión de la experiencia cultural y científica; y su misión es la de estar en contacto con las necesidades de la sociedad, y realizar la actividad académica como herramienta para el desarrollo social y económico.

Las leyes que regulan la educación superior se derivan de la Constitución Política de la República de Guatemala, las cuales reconocen a la Universidad de San Carlos de Guatemala, como la única universidad estatal, y a las universidades privadas como instituciones independientes con la libertad para crear sus facultades o institutos, programas de estudios, planes de desenvolvimiento, entre otros, sin embargo, las mismas son supervisadas por el Consejo de la Enseñanza Privada Superior, que es el ente encargado de velar porque se mantenga el nivel académico y de autorizar la creación de nuevas universidades.

1.2.1 Misión

Toda institución posee objetivos que desea cumplir ya sea a corto o mediano plazo, es por ello que la misma debe contar con un marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro, es por ello la importancia de tener una misión que permita a todo miembro de la organización saber a dónde se tiene que llegar y cómo su trabajo contribuye al logro de la misma.

Dentro del Plan Estratégico 2011-2015, la institución sujeto de estudio indica tener como misión la búsqueda de la verdad por medio de sus funciones de investigación, docencia y proyección social, y se compromete a contribuir con el desarrollo integral y sostenible, transformando a la persona y la sociedad.

1.2.2 Objetivos Estratégicos

Para el logro de la misión, toda institución debe contar con objetivos claros, que dicten el camino a seguir, la institución sujeto de estudio dentro del Plan Estratégico 2011-2015, tiene como objetivo principal ser una universidad con una identidad distintiva, compartida e impulsada por una comunidad motiva, coordinada y comprometida, servicial, para el logro de este gran objetivo ha desarrollado los siguientes objetivos estratégicos:

1. Institución como sistema: garantizar el funcionamiento sistémico en cada instancia de la institución.
2. Funcionamiento y Comunicación: velar porque el quehacer cuente con respaldo normativo organizado.
3. Pertinencia institucional: lograr que los miembros de la institución compartan y se comprometan con la misión institucional.
4. Trabajo en red: contribuir al logro de mejores resultados de las obras vinculadas a la institución.
5. Estructura para la investigación: fortalecer la estructura, los procesos y los recursos que soportan el desarrollo investigativo.
6. Vinculación con la investigación: desarrollar con el entorno, relaciones institucionales que favorezcan la realización de investigaciones.
7. Difusión de la investigación: fortalecer la promoción y divulgación de la investigación y sus resultados.
8. Fomento de una cultura para la investigación: implementar espacios que permitan desarrollar una cultura de investigación
9. Cultura de calidad: consolidar una cultura de autoevaluación, retroalimentación y mejora continua para el logro de resultados.
10. Claustro docente: consolidar una estructura docente que permita la mejora continua del aprendizaje.
11. Formación integral: fortalecer la preparación de profesionales competentes y éticos.
12. Internacionalización académica: insertar a la institución, sus

colaboradores y estudiantes en una vida académica sin fronteras, para lograr un reconocimiento internacional.

13. Gestión académica eficaz: lograr una gestión ágil y eficiente en el conjunto de actividades administrativas que apoyan el proceso educativo.
14. Educación virtual: promover e incorporar progresivamente nuevas tecnologías de información y comunicación.
15. Actualización de la oferta: actualizar la oferta formativa, teniendo en cuenta la disponibilidad, la demanda social, el impacto, la congruencia con el proyecto educativo, la sostenibilidad y la garantía de la calidad docente.
16. Posicionamiento institucional: que la institución tenga perspectiva, presencia frente a situaciones que afecten el desarrollo del país.
17. Diálogo y reflexión: desarrollar espacios para el diálogo, el análisis y la reflexión que permitan proponer soluciones y respuestas a problemas reales de la sociedad.
18. Incidencia pública: impulsar propuestas públicas que aboguen por la promoción de la verdad, la virtud, el desarrollo integral y sostenible, la paz en la sociedad.
19. Talento humano: desarrollar y gestionar el talento humano para fortalecer su aporte al desenvolvimiento pertinente y oportuno de la investigación, la docencia, la proyección y la gestión del servicio en consonancia con la identidad de la institución.
20. Recursos financieros: administrar, orientar y optimizar de manera racional, segura, confiable y transparente el uso de los recursos monetarios y financieros necesarios para el funcionamiento del

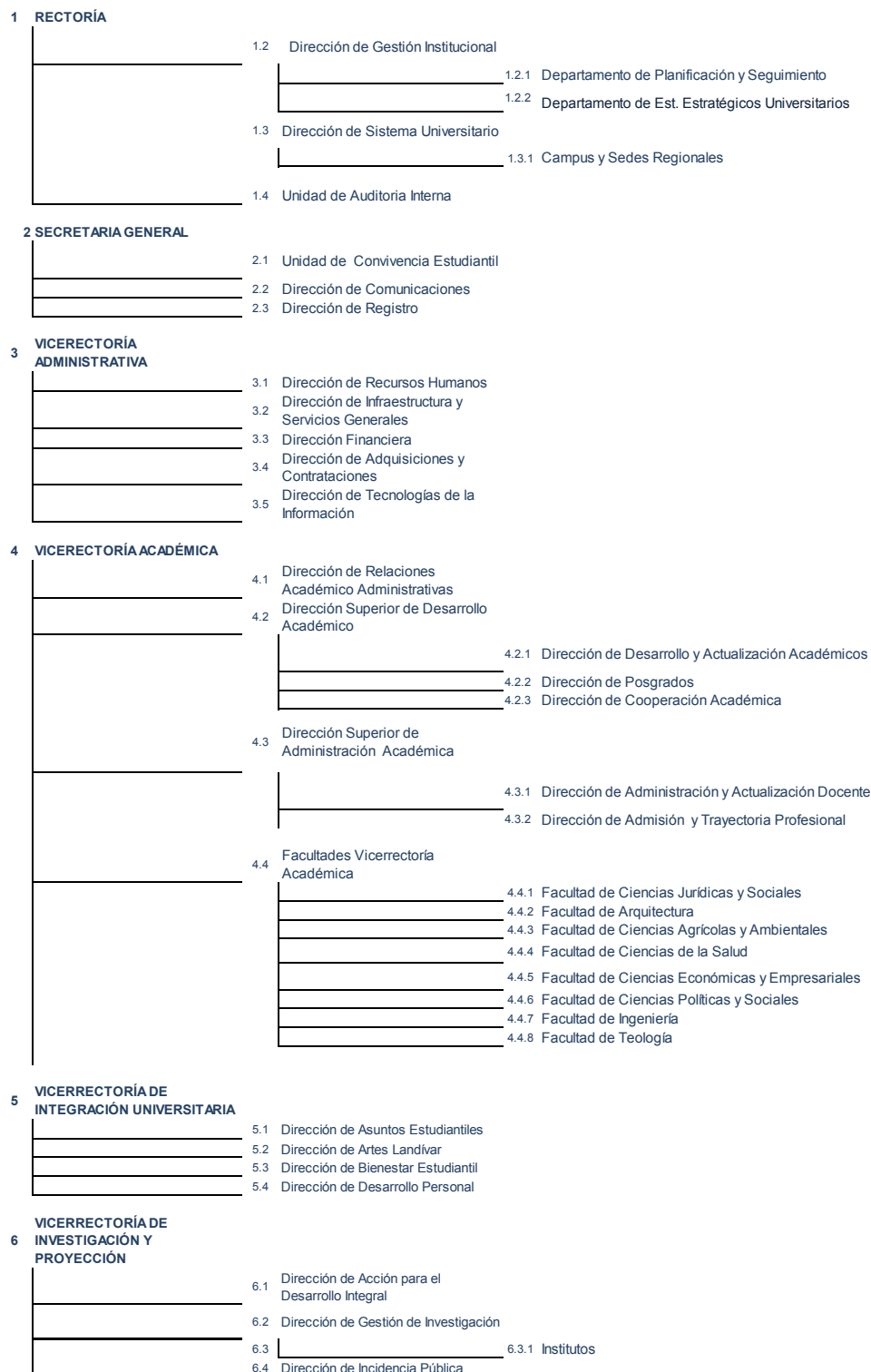
sistema.

21. Recursos físicos: desarrollar, optimizar y resguardar áreas físicas, infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo necesarios para posibilitar el funcionamiento eficaz y el desenvolvimiento sostenible del sistema.

1.2.3 Estructura organizacional

Para el logro de la misión, visión y objetivos toda organización debe tener contemplado contar con una estructura organizacional que permita a cada uno de los miembros conocer su ubicación dentro de la estructura jerárquica. Inclusive para evaluar el clima laboral, es necesario contar con un organigrama claro, que permita conocer la ubicación exacta de cada uno de los departamentos, a continuación se presenta la estructura funcional de la institución sujeto de estudio:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fecha: Año 2014

Fuente: Información proporcionada por autoridades de cada una de las áreas de la institución.

Por lo expuesto anteriormente, se reconoce que la medición del clima laboral, es un factor no tangible que influye de manera directa en el desempeño, conocer la percepción, de los trabajadores a través de la medición de factores como satisfacción, tipo de liderazgo, condiciones laborales, comunicación, identificación, entre otros; permite aclarar problemas que surgen de malos entendidos o falta de información, percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores, expectativas, factores organizacionales vulnerables, oportunidades de mejora, brechas institucionales, etc.

Determinar esta información conlleva a que se generen planes de mejoras orientadas a nivelar factores que se encuentren débiles y por ende a promover de forma constructiva y secuencial la identificación, confianza, lealtad y compromiso del trabajador hacia la institución; así como mantener y fortalecer factores que se perciban como satisfactorios según la opinión de los trabajadores

Derivado de que el clima laboral implica la percepción de los trabajadores hacia las condiciones laborales, el ambiente en que se desenvuelven, su relación con el jefe e inclusive relaciones inter personales; es importante considerar que está estrechamente relacionado con otros factores institucionales como la rotación del personal, situación general de la institución y tiempo de relación laboral del trabajador; por lo que al momento de decidir aplicar una evaluación de clima, la institución debe considerar la manera clara y transparente de su aplicación, el enfoque que dará al mismo, luego del diagnóstico, los planes de acción y la meta fundamental, el tiempo y los recursos asignados, la viabilidad de poder incidir en factores específicos y acciones para su constante mantenimiento.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un clima organizacional óptimo se convierte en un factor positivo para toda organización, ya que un colaborador motivado se desenvuelve adecuadamente en su puesto de trabajo, lo que incide en el alcance de las metas de la institución.

Baguer (2005), menciona que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por ende en su rendimiento, por otro lado existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los estilos de liderazgo existentes en cada uno de los departamentos, puede haber áreas donde el clima sea adecuado y las personas trabajen cómodamente, mientras que en otras el ambiente es completamente negativo.

En la actualidad las instituciones educativas, además de ofrecer calidad académica están desarrollando estrategias que permitan brindar un servicio óptimo a los estudiantes; lo que implica una necesaria relación entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional. Lo anterior es posible lograrlo sí se genera un clima laboral positivo en donde se promueva compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

Uno de los objetivos de la institución sujeto de estudio, es gestionar el talento humano para promover una cultura de bienestar integral, por lo que uno de los puntos de partida para lograr lo anterior, es conocer el estado actual de la institución, en cuanto a percepción de la organización, capacitación, comunicación, liderazgo, condiciones, motivación, etc. Lo anterior, se logra a través de un proceso sistemático de medición y análisis del clima organizacional, que brinde información cualitativa y cuantitativa, para que tanto autoridades como jefes de unidad puedan diseñar e implementar planes de mejora, que impacten y respondan a necesidades reales de los colaboradores lo cual conllevará a minimizar brechas y consolidar un ambiente de bienestar integral.

Lo anteriormente mencionado confirma la importancia de conocer las áreas fuertes y de oportunidad en una institución de educación superior, para poder establecer mecanismos que permitan elaborar planes de mejora continua.

Debido a lo anterior surge la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los resultados del clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala, que permitan proponer un plan de mejora para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer los resultados del clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala que permitan proponer un plan de mejora para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la situación actual de la organización en los factores de: a) Eje Institucional: Organización Laboral, Percepción de la Institución, Comunicación y Condiciones. b) Eje personal: Involucramiento, Capacitación y Desarrollo, Relaciones y Trabajo en Equipo y Liderazgo
- Elaborar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional, que permita promover un ambiente laboral adecuado, para que los colaboradores se sientan satisfechos en su puesto de trabajo.

2.2 Elementos de estudio

- **Clima organizacional**

2.2.1 Definición del elemento de estudio

2.2.1.1 Definición Conceptual:

Clima Organizacional:

Clima organizacional se define como el ambiente humano en el que los trabajadores de una institución se desarrollan, el cual se compone de ciertas propiedades percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, los cuales influyen en la conducta de los mismos. (Bagner, 2005).

2.2.1.2 Definición Operacional

Clima Organizacional:

- Para efectos de este estudio el clima organizacional se medirá a través de los resultados obtenidos del cuestionario Clima – E, basado en la teoría de Blake y Mouton, el cual consta de cuarenta elementos, que evalúa ocho dimensiones: Organización Laboral, Percepción de la Institución, Comunicación, Condiciones, Involucramiento, Capacitación y Desarrollo, Relaciones y Trabajo en Equipo y Liderazgo; distribuidas en dos ejes principales: Eje Personal (formas de dirigir) y Eje Institucional (gestión empresarial), el cual será aplicado a los colaboradores de una institución de educación superior.

2.3 Alcances y Límites

El alcance del presente estudio está enfocado a establecer el clima laboral de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala y la información que se recabe permitirá generar una propuesta que permita implementar estrategias de intervención para lograr un clima positivo que incida en un mejor desempeño laboral y obtener mejores canales de comunicación e identificación del personal de la institución.

Los resultados y la propuesta podrán generalizarse únicamente con instituciones que posean características similares.

2.4 Aporte

La presente investigación permitirá proporcionar datos importantes a las autoridades respectivas en relación a la importancia de la medición del clima organizacional y facilitar el establecimiento de acciones que permitan contar con un clima óptimo que incida en el desempeño de los trabajadores.

Brindará a la universidad un diagnóstico y plan de acción confiable de clima laboral enfocado al alcance de los objetivos estratégicos 2011 – 2015.

Podrá ser una referencia disponible a los interesados en conocer más sobre su institución laboral, la incidencia de sus opiniones, la relación entre su nivel de satisfacción y los alcances de los objetivos estratégicos 2011 – 2015; así como la propuesta de un plan de mejora en los factores que lo requieran.

En lo personal, permitirá vincular la academia con mi experiencia, dando un valor agregado a mi casa de estudios a través del análisis específico de su clima laboral, y el diseño y elaboración de una propuesta de plan de mejora.

Asimismo, la información que se recabe servirá como fuente de información y consulta de la importancia del clima organizacional, y servir de ejemplo para otras organizaciones que deseen implementar estrategias para mejorar su clima laboral y para estudiantes que requieran conocer más sobre este tema vinculado a una institución de estudios superiores de Guatemala.

III. METODO

3.1 Sujetos:

La población sujeto de estudio estuvo constituida por los colaboradores de las distintas unidades de la institución de educación superior, que se encuentran bajo modalidad de contrato de Nómina Administrativa, según las siguientes características:

Género	No. de personas
Femenino	335
Masculino	314
Total	649

Rango de edad	No. de personas
18 - 21 años	24
22 – 30 años	153
31 – 40 años	184
41- 50 años	138
Más de 50 años	150

Estado Civil	No. de personas
Casados	286
Solteros	363
Total	649

Permanencia en la institución	No. de personas
Menos de 1 año	70
1 a 2 años	207
3 a 4 años	259
Más de 5 años	113
Total	649

Escolaridad	No. de personas
Diversificado	275
Licenciatura	287
Maestría	87
Total	649

3.2 Instrumento

Para obtener la información se aplicó el cuestionario Clima – E, basado en la teoría de Blake y Mouton, el cual consta de cuarenta elementos, consistente en frases cortas que describen comportamientos o conductas que pueden observarse en el ámbito laboral. El mismo distingue ocho dimensiones, distribuidas en dos ejes principales: Eje Personal (formas de dirigir) y Eje Institucional (gestión empresarial), los mismos se componen de la siguiente forma:

➤ **Eje Institucional** mide las siguientes variables:

- **Organización Laboral:** se refiere al nivel organizativo, claridad de funciones, grado de planificación del trabajo y disponibilidad o carencia de recursos para realizar tareas.
- **Percepción de la Institución:** se refiere al sentido de pertenencia y adaptación a la institución.
- **Comunicación:** mide el grado de información disponible para la realización de las tareas, proporcionar instrucciones claras, cambios a tiempo y forma en que llega la información al colaborador.
- **Condiciones:** se refiere a las condiciones materiales de trabajo, compensaciones económicas y reconocimientos que inciden en la satisfacción de los colaboradores.

➤ **Eje de personal** mide las siguientes variables:

- **Involucramiento:** grado en que el colaborador se siente involucrado en las actividades que se realizan en su unidad.

- **Capacitación y Desarrollo:** se refiere a la oportunidad de progreso personal y desarrollo de capacidades.
- **Relaciones y Trabajo en Equipo:** evalúa las relaciones entre compañeros de trabajo y con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución.
- **Liderazgo:** percepción que los colaboradores tienen con respecto a su jefe inmediato o directivos y la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicadas.

Los resultados fueron interpretados según la siguiente tabla de ponderación:

COLOR	DESCRIPCION DE AREA	NIVEL DE ATENCION	PONDERACION	
Rojo	Áreas Críticas	Urgente	0 - 2.4	0-60
Amarillo	Áreas Semicríticas	Inmediata	2.44 - 3.16	61-79
Verde	Mantenimiento	Permanente	3.2 - 4	80-100

El instrumento “Clima – E, ha sido utilizado con anterioridad en numerosos estudios realizados en Guatemala, el mismo ha sido adaptado para nuestro medio a través de los profesionales de la Empresa Estratek, asimismo se ha aplicado en la institución sujeto de estudio por seis años consecutivos, lo cual ha permitido realizar ajustes que han permitido que el sistema de evaluación se ajuste a las a las necesidades particulares de la cultura de la institución.

3.3 Procedimiento

Para poder realizar el estudio, se desarrollaron los siguientes pasos:

- Se solicitó autorización al Director de Recursos Humanos, para poder realizar la investigación.
- Se definieron los sujetos de estudio.
- Se validó el instrumento y la tabla de ponderación para interpretar los resultados.
- Se revisó de la estructura organizacional
- Se definió el periodo para aplicar el instrumento.
- Se trasladó el instrumento a un sistema electrónico para asegurar la calidad en la obtención de la información.
- Se realizó la convocatoria a colaboradores.
- Se efectuó el envío de encuesta a través de correo electrónico.
- Se dio seguimiento para que los colaboradores completarán la encuesta.
- Se generaron reportes con los resultados del sistema electrónico.
- Se realizó el análisis de los resultados
- Se elaboró el informe de resultados para cada una de las áreas con sus conclusiones y recomendaciones.
- Se realizó la presentación de resultados
- Se propuso un plan de mejora con base en los resultados obtenidos.
- Se presenta el informe final de investigación

3.4 Diseño de Investigación

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva. Según Achaerandio (1995), se entiende por aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es. La investigación descriptiva abarca todo tipo de recogida científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de éstos. La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos (en la familia, en la comunidad, en

el trabajo, etc.). La investigación descriptiva busca la resolución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento, suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente.

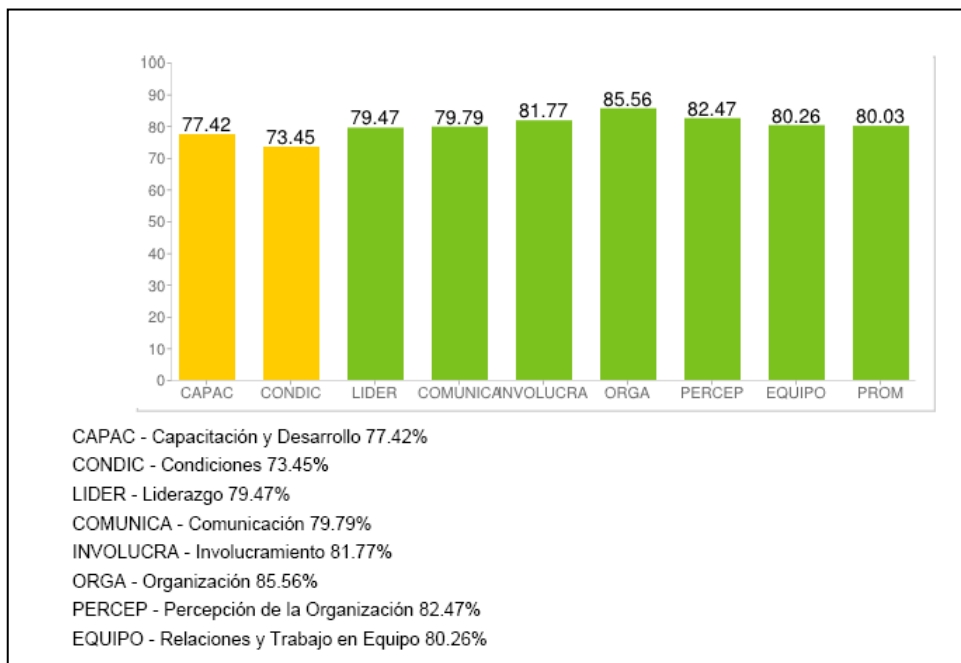
3.5 Metodología estadística

Luego de obtenidos los resultados del cuestionario aplicado, se procedió a procesar y analizar las respuestas. Se utilizó la estadística descriptiva, la cual, según Ritchey (2004), explica cuántas observaciones fueron registradas y qué tan frecuentemente ocurrió en los datos cada puntuación o categoría de observaciones. Los datos se presentaron a través de gráficas de barras y pie, las cuales permiten una mejor comprensión de los resultados obtenidos, para esto, se utilizó el programa Office Excel de Microsoft.

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de clima organizacional. La información se presenta de forma detallada a través de gráficas de barra y gráfica de pie en donde se presenta las frecuencias de las respuestas, dicha información permite observar el estado y aspectos favorables y desfavorables del clima organizacional investigado.

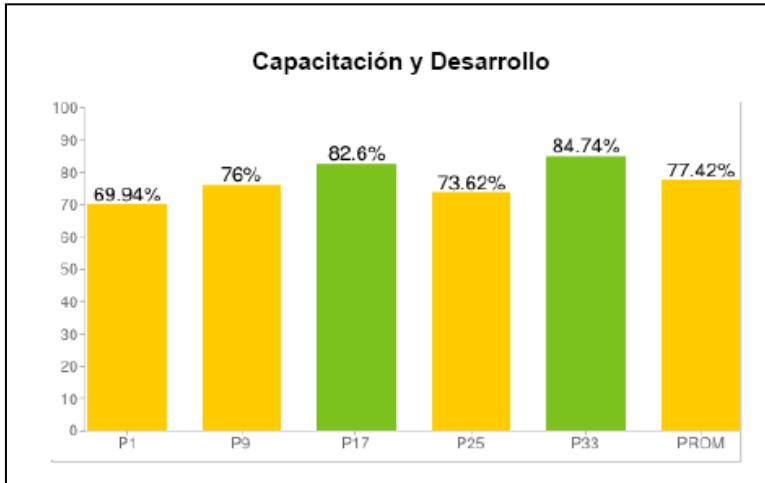
Gráfica No. 1 corresponde al Resultado General del Clima Organizacional



Base 649 sujetos

En la presente gráfica se puede observar que la calificación general obtenida es de 80.03 lo cual muestra un nivel satisfactorio. Tiene como principales fortalezas los factores de organización con 85 puntos y percepción de la institución con 82.47 puntos. Sin embargo, existen áreas que requieren atención tal como capacitación con 77 y condiciones con el 73.45.

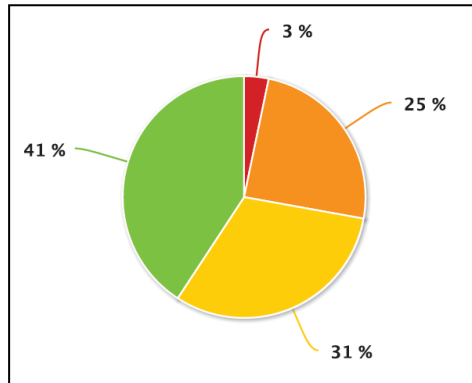
Gráfica No. 2 corresponde al Factor Capacitación y Desarrollo



P1	La institución promueve primero a sus colaboradores antes de buscar en el
P2	Los jefes fomentan la formación de sus subordinados.
P17	La organización me brinda oportunidad de formación.
P25	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización.
P33	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.

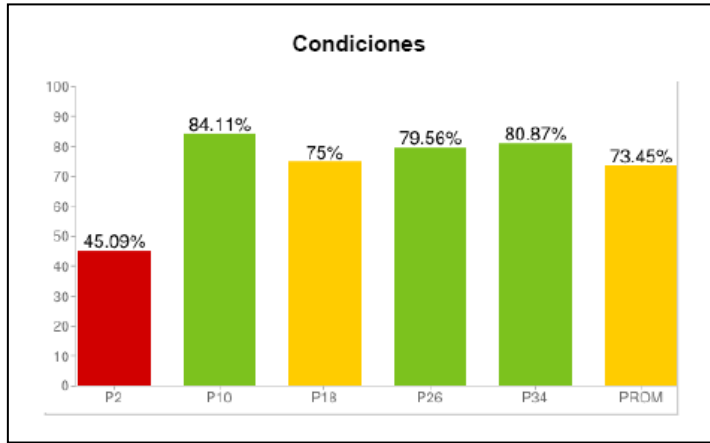
Base 649 sujetos

Gráfica No. 3 corresponde a la distribución de frecuencias del Factor Capacitación y Desarrollo



La nota general del factor Capacitación y Desarrollo es de 77 puntos, lo que lo cataloga en la escala como un área semi-crítica, los sujetos perciben que, a pesar de que la institución brinda oportunidad de formación, no existe un método formal de promoción y carrera interna en la institución que les permita optar a otros cargos. El 41% de los encuestados califica el factor como muy positivo, el 31% como positivo, el 25% como negativo y el 3% como muy negativo.

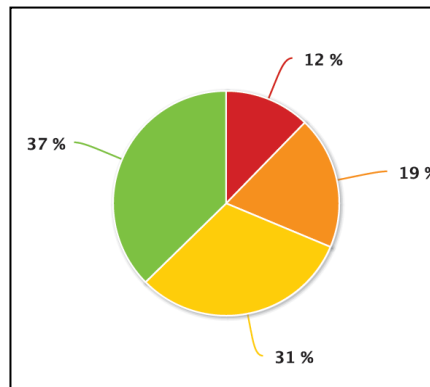
Gráfica No. 4 corresponde al Factor Condiciones



P2	La unidad a la que pertenezco cuenta con un programa de reconocimientos para premiar la buena labor desempeñada
P10	El mobiliario y equipo que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.
P18	Mi remuneración, más otros valores agregados, compensan justamente la labor que realizo.
P26	En el ambiente donde trabajo me siento cómodo, tranquilo y relajado
P34	La institución se preocupa por el bienestar integral de sus colaboradores y su familia

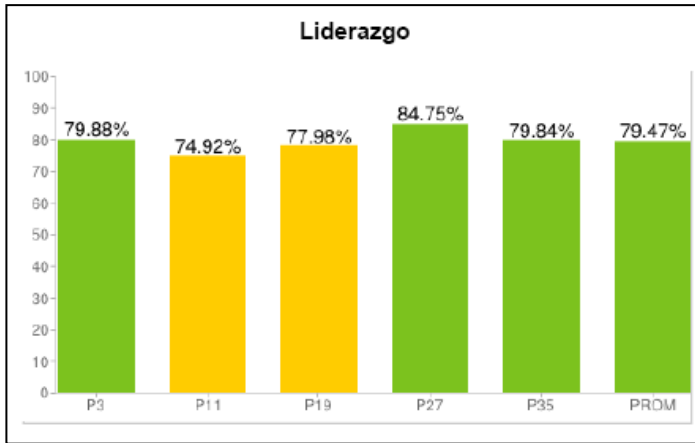
Base 649 sujetos

Gráfica No. 5 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Condiciones



La nota general del Factor Condiciones, indica del 73.45 puntos, lo que lo clasifica en la escala como un área semi-crítica, debido a que los trabajadores a pesar de contar con mobiliario adecuado, sentirse cómodos en su puesto de trabajo reconocen que la institución no cuenta con un sistema formal y sistemático de reconocimiento al desempeño. El 37% considera este factor como muy positivo, el 31% positivo, el 18% negativo y el 12% muy negativo.

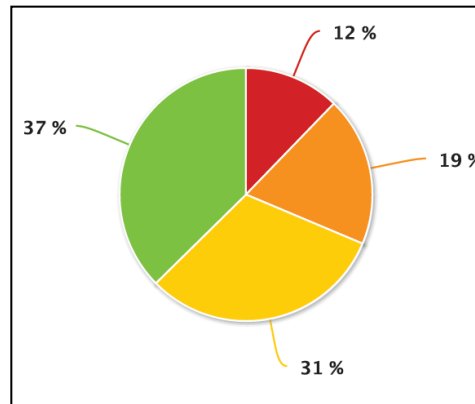
Gráfica No. 6 corresponde al Factor Liderazgo



P3	Mi jefe se compromete con mis proyectos y me ayuda a alcanzar mis objetivos.
P11	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.
P19	Se valora positivamente que los colaboradores aporten nuevas ideas y sugerencias.
P27	Las decisiones que se toman en mi unidad, priorizan y valoran la dignidad de la persona.
P35	La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual.

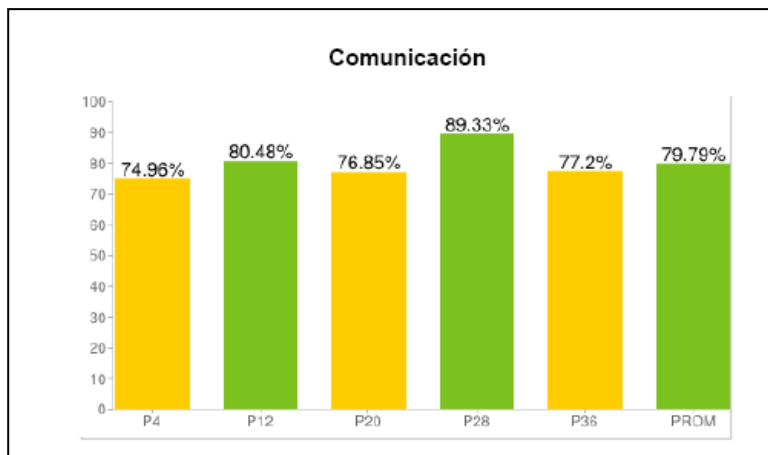
Base 649 sujetos

Gráfica No. 7 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Liderazgo



El promedio general indica una nota del 79.47, lo que lo clasifica en la escala como un área de mantenimiento. Dentro de los aspectos positivos se encuentra que los colaboradores consideran que su jefe se compromete con sus proyectos, que para la toma de decisiones se valora la dignidad de la persona y que la relación jefe subordinado es igual con todos. Dentro de las áreas de mejora se encuentra que se debe propiciar la aportación de ideas y explicar los motivos de las decisiones. El 37% de los trabajadores califica este factor como muy positivo, el 31% como positivo, el 19% como negativo y el 12% muy negativo.

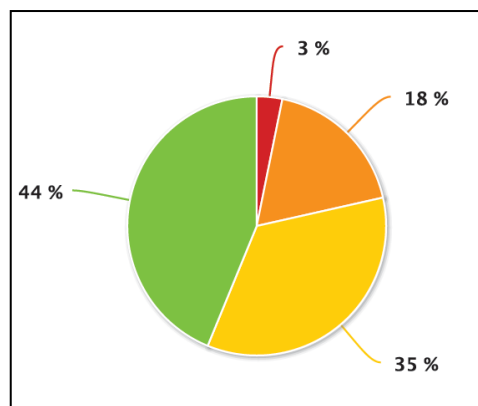
Gráfica No. 8 corresponde al Factor Comunicación



P4	Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprenda de ellos
P12	Cuento con la información completa en mi unidad de trabajo.
P20	Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.
P28	Tengo claridad de mis funciones y conozco como puedo aportar y apoyar las funciones de los demás.
P36	En esta institución es más fácil que me entere por medio de rumores, que por los comunicados oficiales

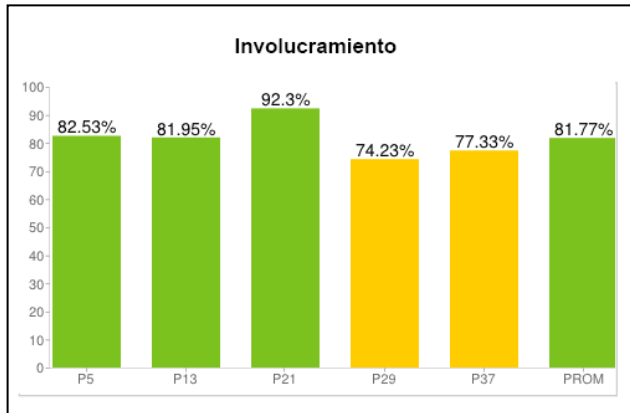
Base 649 sujetos

Gráfica No. 9 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Comunicación



El promedio general indica una nota de 79.79, lo que lo clasifica en la escala como un área de mantenimiento. Dentro de las fortalezas se encuentra que los colaboradores afirman que cuentan con la información completa en su unidad y que tienen claridad de sus funciones; califican como área semi-crítica el que los jefes hablen de los errores para aprender de ellos, que estén bien informados y lo transmitan a sus colaboradores. El 44% de los trabajadores califica este factor como muy positivo, el 35% como positivo, el 18% como negativo y el 3% muy negativo.

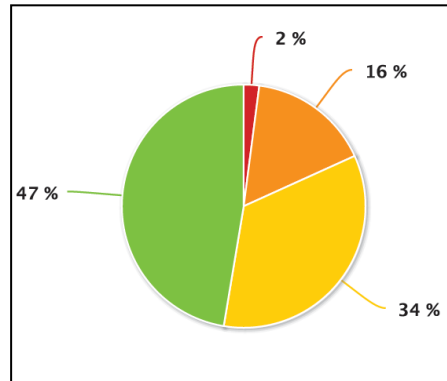
Gráfica No. 10 corresponde al Factor Involucramiento



P5	En esta institución se me trata como alguien que importa para la misma.
P13	Existe compromiso de los compañeros para mejorar los resultados de mi unidad.
P21	Tengo claro como contribuyo al éxito de mi institución
P29	Aquí los trabajadores se preocupan más por los resultados, que por cumplir con el horario de trabajo.
P37	Los colaboradores se preocupan por los resultados generales de la institución.

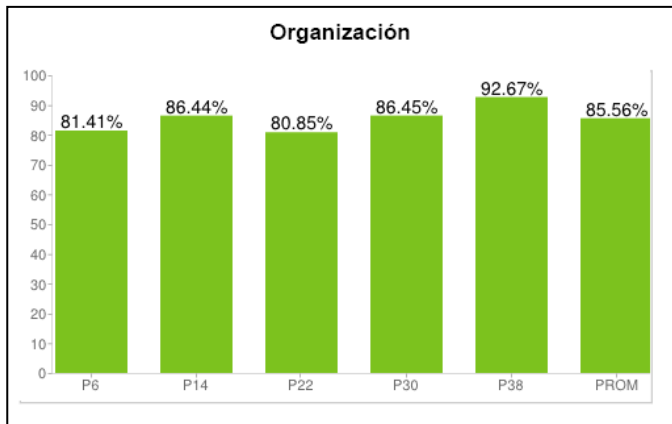
Base 649 sujetos

Gráfica No. 11 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Involucramiento.



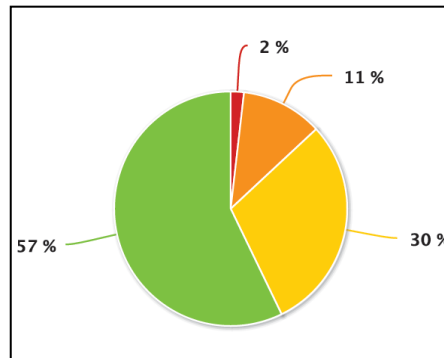
El puntaje general del factor se encuentra en un área de mantenimiento ya que se obtuvo una nota de 81.77 puntos, los trabajadores consideran que son tratados como alguien importante dentro de la institución, existe compromiso por parte de los compañeros para mejorar resultados y tienen claridad en como su trabajo contribuye al éxito organizacional. Sin embargo, los aspectos que se evalúan semi-críticos son los relacionados con la preocupación por cumplir con horario de trabajo y por la preocupación de los trabajadores de los resultados generales de la institución. El 47% indica considera este factor como muy positivo, el 34% positivo, el 16% negativo y el 2% muy negativo.

Gráfica No. 12 corresponde al Factor Organización



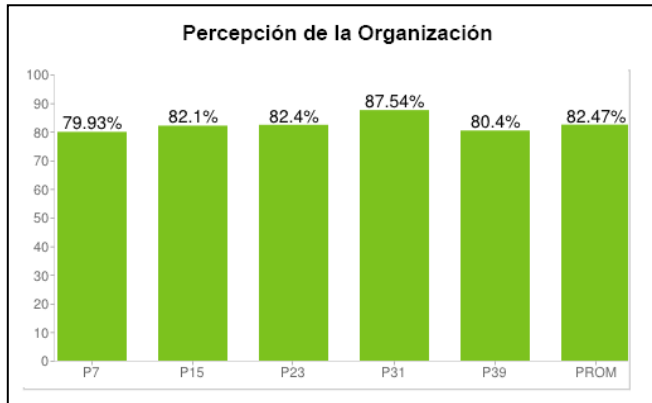
P6	Mis funciones están claramente definidas y documentadas.
P14	En mi unidad el trabajo se realiza según lo establecido en los Planes Operativos Anuales.
P22	En mi unidad, cada puesto de trabajo cuenta con colaboradores que tienen el perfil adecuado para el mismo.
P30	Logro visualizar como mi trabajo contribuye y aporta al Plan Estratégico Institucional.
P38	Tengo claridad en la estructura organizacional de mi unidad, así como las líneas de mando.

Gráfica No. 13 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Organización.



El promedio general indica una nota del 85.46 puntos, lo que lo clasifica en la escala como un área de mantenimiento. Los sujetos indican que sus funciones están claramente definidas, que las funciones se realizan de acuerdo a los planes operativos y que tienen claridad de la estructura organizacional y líneas de mando. El 57% indica considera este factor como muy positivo, el 30% positivo, el 11% negativo y el 2% muy negativo.

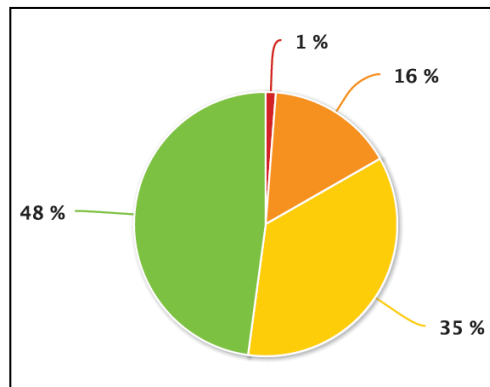
Gráfica No. 14 corresponde al Factor Percepción de la Organización



P7	Los cambios que se introducen en mi unidad, regularmente son positivos.
P15	En mi unidad existen métodos de trabajo adecuados, según la naturaleza de nuestras funciones.
P23	Mi trabajo me permite tomar iniciativa.
P31	Considero que esta institución es el mejor lugar para trabajar.
P39	Esta institución se preocupa por sus colaboradores y lo demuestra con hechos.

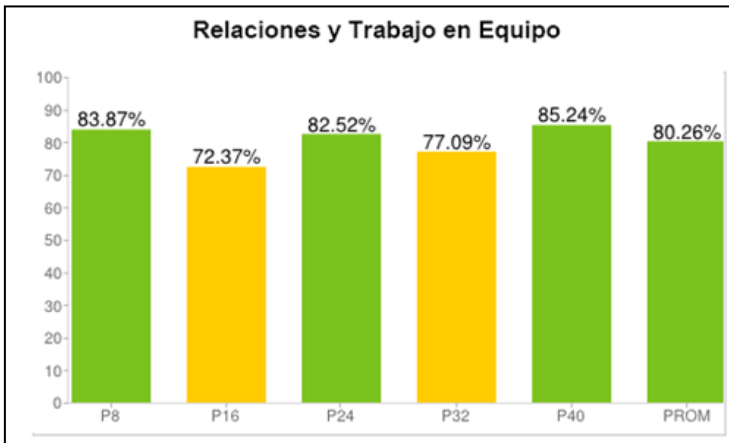
Base 649 sujetos

Gráfica No. 15 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Percepción de la Organización.



El promedio general indica una nota del 82.47 puntos, lo que lo clasifica en la escala como un área de mantenimiento. Los colaboradores consideran que los cambios que se realizan son positivos, que se les permite tomar la iniciativa y que la institución es el mejor lugar para trabajar. Por tanto, el 37% indica considera este factor como muy positivo, el 31% positivo, el 18% negativo y el 12% muy negativo.

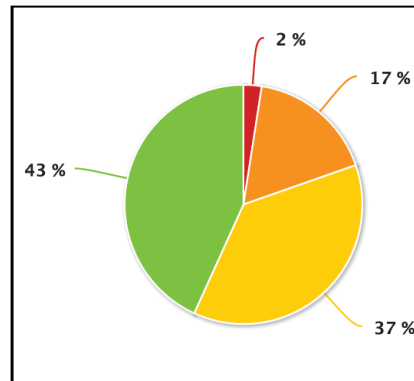
Gráfica No. 16 corresponde al Factor Relaciones y Trabajo en Equipo



P8	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.
P16	Otros departamentos conocen la importancia de su trabajo y lo manifiestan brindando todo su apoyo.
P24	Existe cooperación y trabajo en equipo en mi unidad.
P32	Se trabaja en un ambiente libre de fuertes rivalidades.
P40	Es fácil mantener conversaciones con compañeros y superiores.

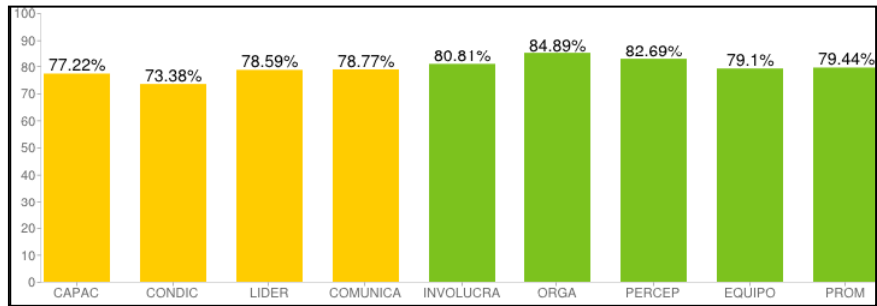
Base 649 sujetos

Gráfica No. 17 corresponde la distribución de frecuencias del Factor Relaciones y Trabajo en Equipo



El promedio general de este factor indica una nota del 80.26, lo que lo clasifica en la escala como un área de mantenimiento, los colaboradores opinan que el ambiente creado por sus compañeros es adecuado, que existe cooperación y trabajo en equipo y que se trabaja en un ambiente libre de rivalidades, por otro lado, ubican en semi-crítico aspectos como que otros departamentos conozcan la importancia de su trabajo y el ambiente libre de rivalidades. El 43% considera este factor como muy positivo, el 37% positivo, el 17% negativo y el 2% muy negativo.

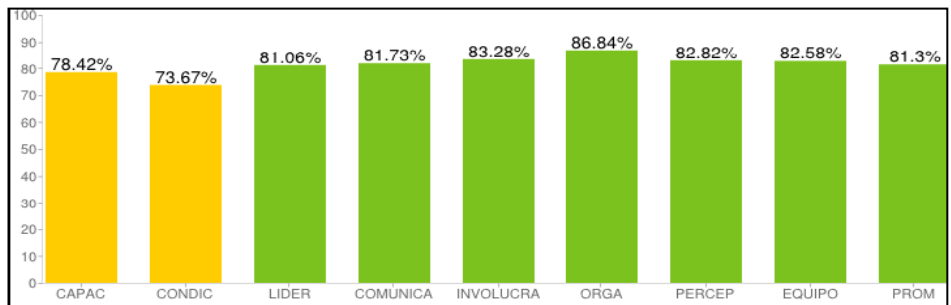
Gráfica No. 18 corresponde la nota de clima organizacional del género femenino



Base 335 sujetos

Las colaboradoras asignaron una nota general de 79.44 al clima organizacional de la institución, lo que lo cataloga en la escala como un clima de mantenimiento. Dentro de los factores que se clasifican como semi-criticos se encuentran: capacitación, condiciones, liderazgo y comunicación. Dentro de los factores saludables se encuentran: involucramiento, organización, percepción de la organización y relaciones y trabajo en equipo.

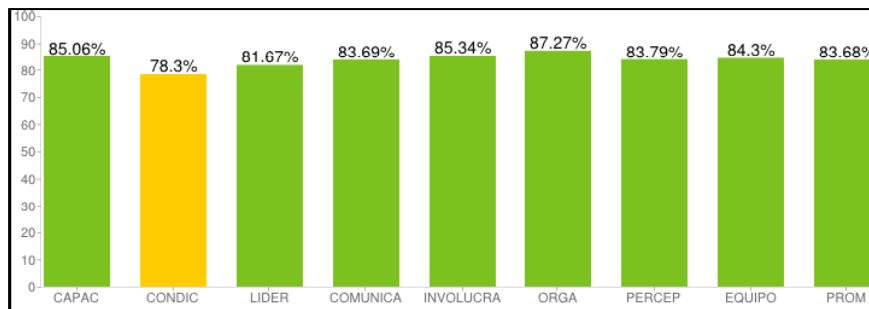
Gráfica No. 19 corresponde la nota general de clima organización del género masculino



Base 314 sujetos

Los hombres asignaron una nota global de clima organizacional de 81.3 puntos, lo que se interpreta como un clima favorable. Dentro de los factores semi-criticos se puede mencionar capacitación y condiciones y dentro de los favorables se encuentran: liderazgo, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo.

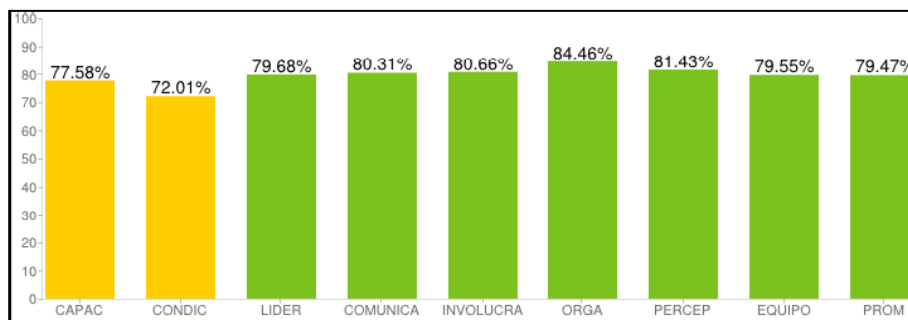
Gráfica No. 20 corresponde la nota general de clima organizacional en rango de edad de 18 a 21 años.



Base 24 sujetos

Los colaboradores de este rango de edad asignaron un puntaje de 83.68 puntos, lo que lo cataloga como un clima saludable. Los factores favorecedores son: capacitación, liderazgo, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo, el factor condiciones se encuentra en área semi-crítica.

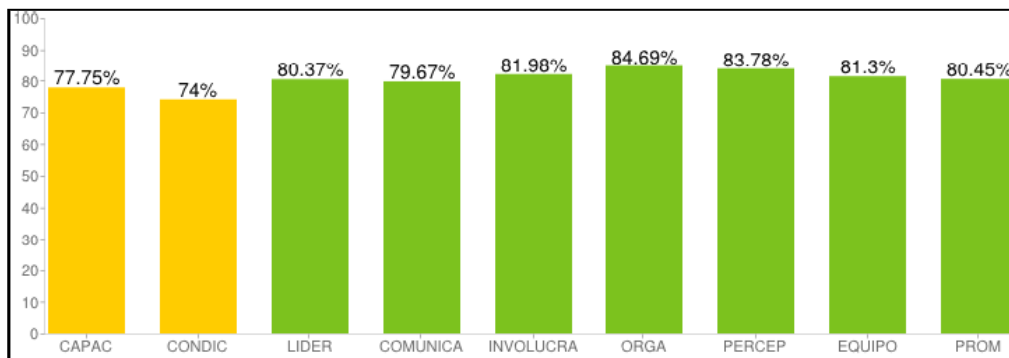
Gráfica No. 21 corresponde la nota general de clima organizacional en rango de edad de 22 a 30 años.



Base 153 sujetos

Los sujetos de 22 a 30 años establecieron una nota de 79.47 puntos dentro de los aspectos de mantenimiento se encuentra: liderazgo, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo, en área semi-crítica ubican los factores de capacitación y condiciones.

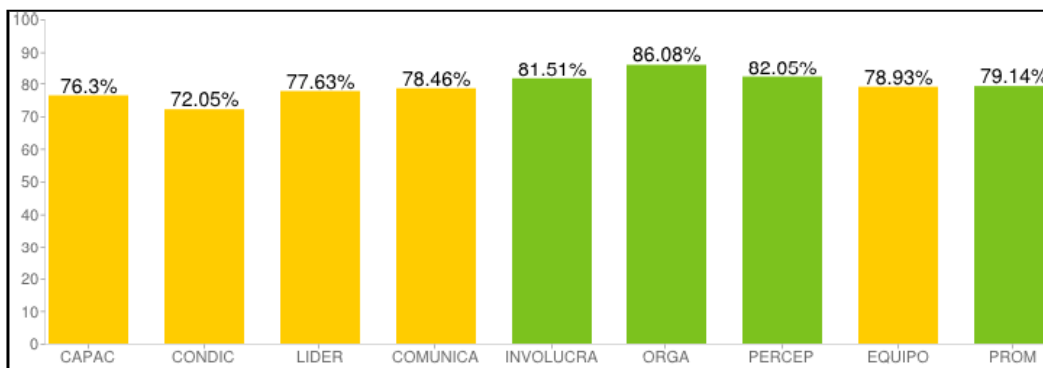
Gráfica No. 22 corresponde la nota general de clima organizacional en rango de edad de 31 a 40 años.



Base 184 sujetos

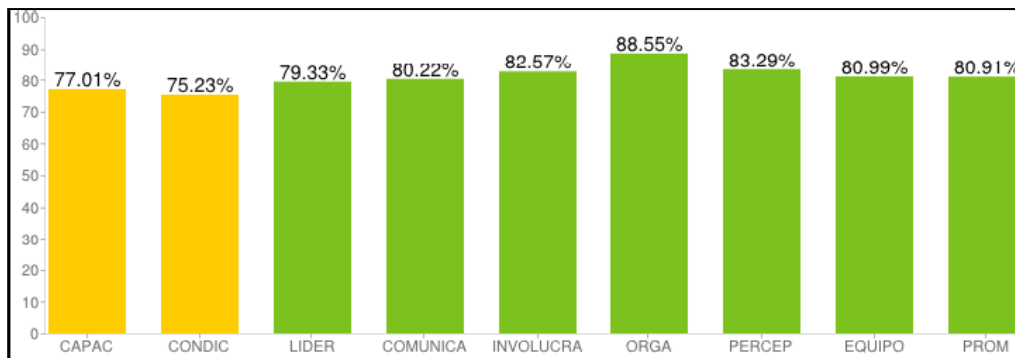
Los sujetos de 31 a 40 años fijaron una nota de 80.45 puntos, los factores que se clasifican en como saludables encuentran: liderazgo, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo, en área semi-crítica ubican los factores de capacitación y condiciones.

Gráfica No. 23 corresponde la nota general de clima organizacional en rango de edad de 41 a 50 años.



Los sujetos de 41 a 50 asignaron una nota general de 79.14 puntos, los factores que se clasifican como saludables encuentran: involucramiento, organización y percepción de la institución en área semi-crítica ubican los factores de capacitación, condiciones, liderazgo, comunicación y relaciones y trabajo en equipo.

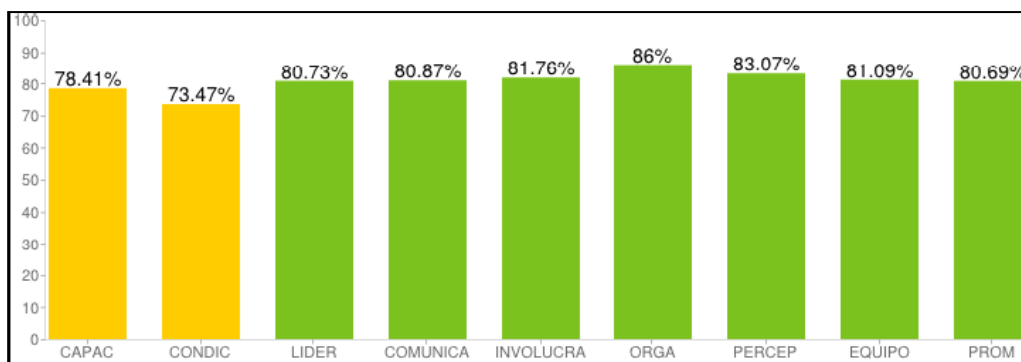
Gráfica No. 24 corresponde la nota general de clima organizacional en rango de edad de 51 años en adelante.



Base 150 sujetos

Los sujetos de esta categoría consideran que el clima general es saludable con una puntuación de 80.81. Dentro de los factores semi-críticos se encuentra, capacitación y condiciones y en área de mantenimiento se puede mencionar, liderazgo, comunicación, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo.

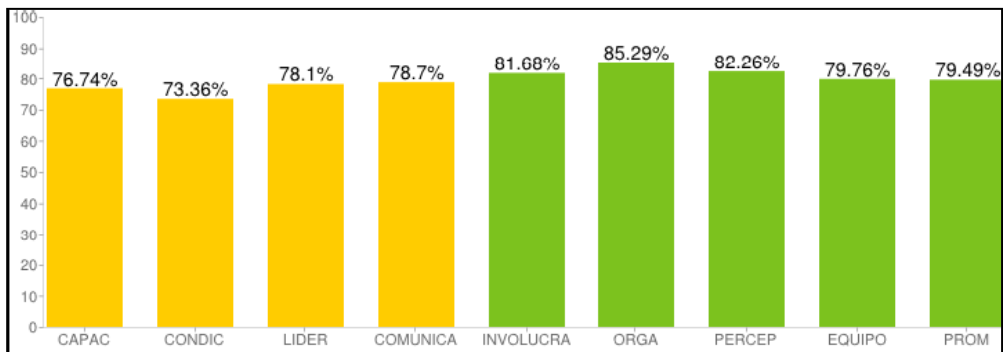
Gráfica No. 25 corresponde la nota general de clima organizacional estado civil soltero



Base 363 sujetos

Los colaboradores solteros asignaron una nota de 80.69 puntos, dentro de los factores saludables, se encuentra liderazgo, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo, en categoría semi-crítica se encuentra capacitación y condiciones.

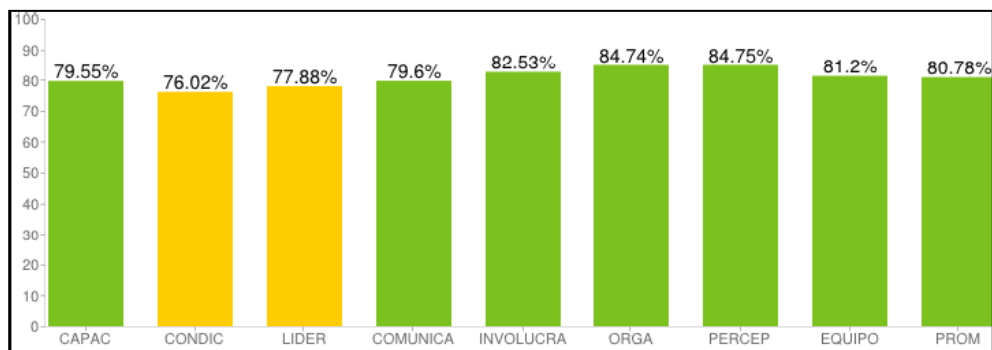
Gráfica No. 25 corresponde la nota general de clima organización estado civil casado



Base 286 sujetos

Los trabajadores casados consideran que el clima en general es saludable y determinaron una nota de 79.49 puntos. Los factores de capacitación, condiciones, liderazgo y comunicación se encuentran en área semicrítica. Los factores de involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo se encuentran en área de mantenimiento.

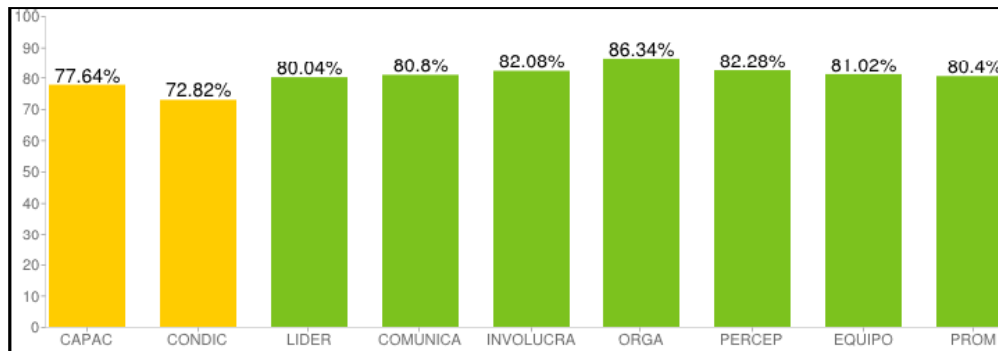
Gráfica No. 26 corresponde la nota general de clima organizacional nivel diversificado



Base 275 sujetos

Los sujetos con este nivel de estudio opinan que el clima es saludable con una nota de 80.78 puntos. Catalogan en área semi-crítica factores como condiciones y liderazgo y positivo aspectos como, capacitación, comunicación, involucramiento, organización, percepción de la institución y relaciones y trabajo en equipo.

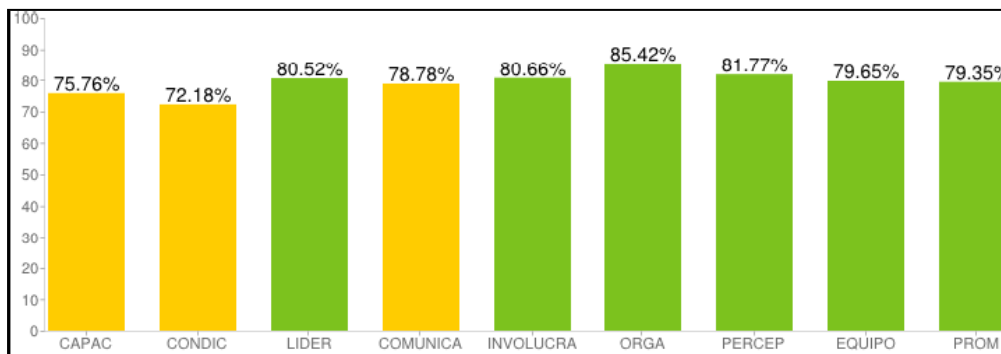
Gráfica No. 27 corresponde la nota general de clima organizacional nivel Licenciatura



Base 287 sujetos

Los trabajadores con nivel de estudios de licenciatura adjudicaron una nota de 80.4 puntos lo que indica que consideran que el clima es saludable. Clasifican en área semi-crítica los factores de capacitación y condiciones.

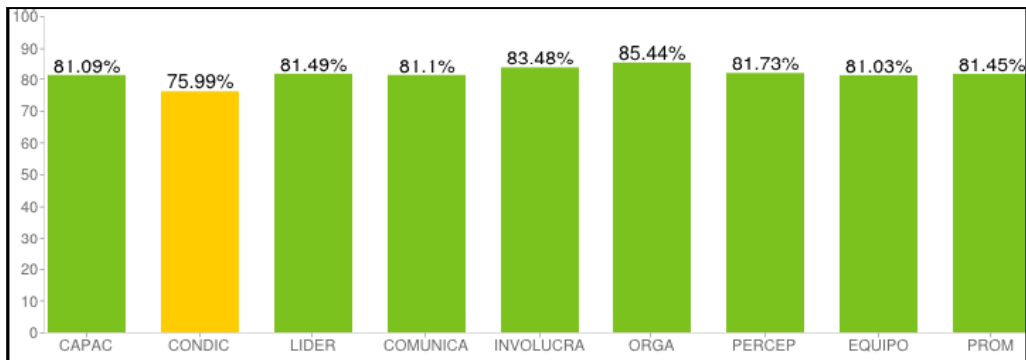
Gráfica No. 28 corresponde la nota general de clima organizacional nivel Maestría



Base 87 sujetos

Los colaboradores con nivel de estudios de maestría indican que el clima en general es saludable con una nota de 79.35 puntos, sin embargo catalogan en área semi-crítica los factores de capacitación, condiciones y comunicación.

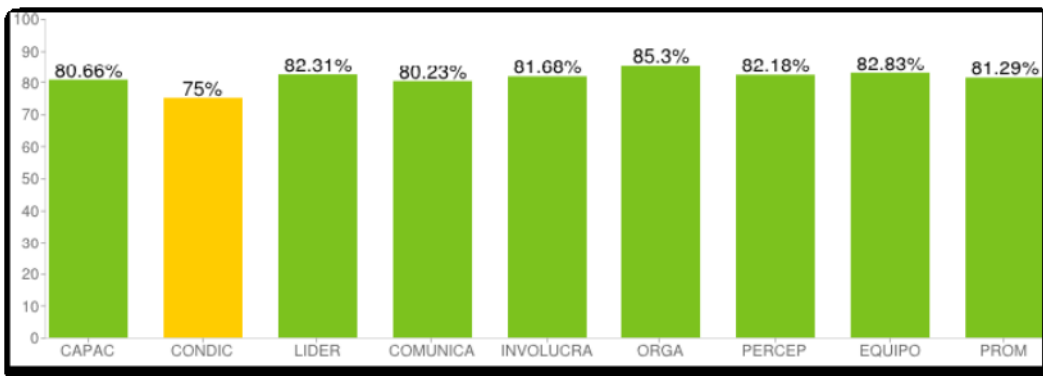
Gráfica No. 29 corresponde la nota general de clima organizacional permanencia en la institución de menos de 1 año



Base 70 sujetos

Los trabajadores que tienen menos de un año de trabajar en la institución consideran que el clima es satisfactorio le adjudican una nota de 81.45 puntos, únicamente el factor condiciones lo clasifican como semi-crítico.

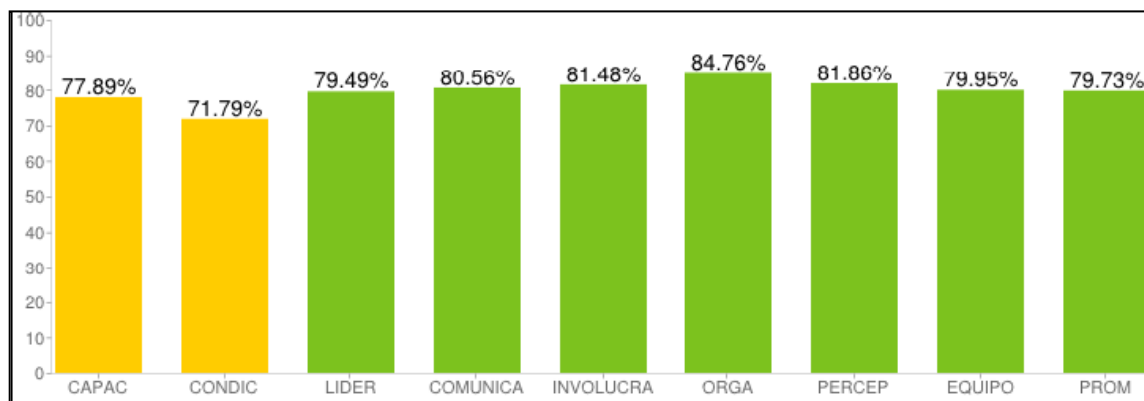
Gráfica No. 30 corresponde la nota general de clima organizacional permanencia en la institución de 1 a 2 años.



Base 207sujetos

Los trabajadores que tienen de 1 a 2 años de permanencia, consideran que el clima organizacional es sano, le asignaron una nota de 81.29, solamente el factor condiciones se encuentra en área semi-crítica.

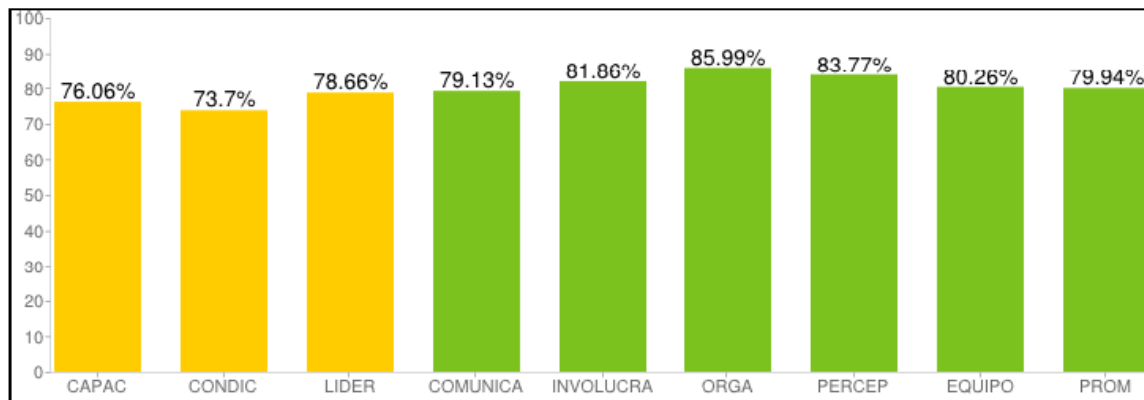
Gráfica No. 31 corresponde la nota general de clima organizacional permanencia en la institución de 3 a 4 años.



Base 259 sujetos

Los sujetos con permanencia de 3 a 4 años evalúan el clima como satisfactorio, dentro de los factores semi-críticos se encuentra el de capacitación y condiciones.

Gráfica No. 32 corresponde la nota general de clima organizacional permanencia en la institución de 5 años en adelante.



Los colaboradores que tienen más de 5 años de trabajar en la institución indican que el clima organizacional es satisfactorio con un puntaje de 79.94 y consideran que los factores que se encuentran en área semi-crítica son: capacitación, condiciones y liderazgo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento, y con el propósito de comparar el presente estudio con otras investigaciones, se procede a realizar la correspondiente discusión de resultados.

Los datos de la presente investigación reflejan que los colaboradores se muestran satisfechos con el clima laboral general y consideran que es necesario reforzar aspectos como capacitación, condiciones, liderazgo y comunicación lo cual coincide con el estudio de Villamar (2007) sobre los elementos críticos del clima laboral de una empresa inmobiliaria, según los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a personal administrativo, se pudo determinar que el clima es satisfactorio y recomienda que para lograr un ambiente de trabajo propicio se debe mejorar factores como comunicación, relaciones interpersonales y pertenencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se estableció que los trabajadores consideran que la institución les brinda la oportunidad de mejorar e indican que es necesario diseñar e implementar programas motivacionales, formación y crecimiento del personal y fortalecimiento en programas de reconocimiento al buen desempeño; de manera que pueda ser factible desarrollar el talento humano dentro de la organización, aunado a la permanencia laboral que posee. Lo anterior tiene coincidencia con Alvarez (2010) en su estudio sobre satisfacción laboral en puestos secretariales y técnicos realizados en la misma institución sujeto de estudio, determinó que los colaboradores poseen alto grado de satisfacción y que acciones como ser tomados en cuenta, crecimiento profesional y sentido de pertenencia son fundamentales para continuar manteniendo niveles de satisfacción adecuados.

La institución sujeto de estudio a pesar de contar con un clima laboral satisfactorio, obtuvo un puntaje de 77 puntos en el factor capacitación y desarrollo, lo que se interpreta como semi-crítico, dicho resultado se debe a que los trabajadores perciben carencia de un programa formal de promoción interna y falta de interés de los jefes en fomentar la formación de los trabajadores, coincide con los resultados de la investigación de Cortés, (2009), quien diagnóstico dimensiones de clima laboral y luego de la aplicación del instrumento determinó que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, que la retribución no es la adecuada y que las promociones carecen de objetividad y no existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación, lo cual afecta los resultados de clima obtenidos.

Los sujetos de estudio de la presente investigación califican como semi-crítico el factor condiciones, ya que a pesar de contar con mobiliario adecuado y sentirse cómodos con su puesto de trabajo, reconocen que la institución no cuenta con un proceso formal y sistemático de reconocimiento del buen desempeño, lo anterior permite inferir que la institución evaluada cuenta con una estructura física y organizativa fuerte y con potencial para desarrollar el talento de sus trabajadores, a través de los factores de formación y desarrollo, motivación, reconocimiento del desempeño, trabajo en equipo, relaciones interpersonales; representando esto un reto para la Dirección de Recursos Humanos de la institución. Lo anterior tiene coincidencia con el diagnóstico de clima laboral, realizado por Alvarez (2009), con objetivo de comparar nivel de satisfacción de los trabajadores del área operativa y ventas de la organización determinó que el clima laboral se encuentra en un nivel aceptable, debido a que ejes como ambiente físico, servicio al cliente y trabajo en equipo, obtuvieron buena calificación sin embargo, recomienda reforzar aspectos como motivación, reconocimiento del desempeño, elevar el nivel de motivación de los trabajadores y promover el trabajo en equipo para reforzar las relaciones interpersonales.

En esta investigación también se pudo determinar que los trabajadores evaluaron como crítico el hecho de que la institución no cuente con un sistema que reconozca la buena labor desempeñada. Lo cual no coincide con los resultados planteados por Leal (2008), en su investigación para diagnosticar el clima laboral en la Asistencia de Gerencia General de una Corporación Financiera, luego de la aplicación del instrumento concluyó que los logros alcanzados por los trabajadores son reconocidos por los jefes y la empresa, por lo que el factor reconocimiento de logros se encuentra en un estado favorable y recomienda seguir reforzando acciones que conlleven a mantener un ambiente adecuado.

A través de los resultados de la presente investigación se determinó que los sujetos de estudio indican que, dentro de los aspectos a mejorar, por haber sido calificados de forma “crítica”, se debe valorar y propiciar espacios que permitan al personal de la institución realizar aportes de ideas y sugerencias, comunicar los motivos de las decisiones e instrucciones; esta conclusión tiene relación con las descritas en los párrafos anteriores, pues el personal de la institución considera que la parte de formación y desarrollo tiene potencial para reforzar y potenciar. Los trabajadores manifiestan no tener claridad en cuanto a cómo abordar las oportunidades internas para crecer laboral y profesionalmente dentro de la institución. Lo expuesto anteriormente, coincide con la investigación realizada por

Armas (2010) en una editorial, cuyo objetivo fue determinar los factores asociados al clima organizacional, luego de la aplicación del instrumento concluyó que el personal se encuentra identificado y satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, sin embargo no califica como bueno el material y equipo de trabajo, también detectó que un grupo de trabajadores jóvenes califica el clima como satisfactorio, mientras que otro grupo no percibe buen clima, por lo que recomienda incentivar e impulsar la creatividad de los trabajadores, realizar reuniones periódicas para escuchar opiniones y detectar los problemas más frecuentes para encontrar soluciones.

Finalmente se puede inferir que, según el punteo obtenido en la presente investigación, el clima laboral muestra un nivel satisfactorio, tiene como principales fortalezas la organización, en cuanto a claridad en la definición de tareas, métodos adecuados de trabajo y fidelidad por parte de los trabajadores, ya que indican que la institución es uno de los mejores lugares para trabajar.

VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye lo siguiente:

1. De acuerdo a la medición realizada sobre clima organizacional en la institución sujeto de estudio, se estableció que la misma es saludable, sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento al buen desempeño, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve.
2. Se identificó que según el rango de edad de los colaboradores evaluados no existe diferencia en los resultados en el promedio general, sin embargo, los colaboradores de 18 a 21 años son quienes muestran mayor grado de satisfacción que los demás grupos.
3. Según el género los resultados generales son similares, sin embargo, hombres y mujeres difieren en la percepción de los diferentes factores. Se identificó que los hombres perciben carencia de un sistema de promoción interna y falta de interés por parte de los jefes en la participación de eventos de capacitación, mientras que las colaboradoras además de lo anterior, catalogan como semi-crítico el liderazgo, debido a que perciben que los jefes no suelen explicar motivos de las decisiones o instrucciones, no se toma en cuenta el aporte de ideas, no se habla abiertamente de errores y fracasos para aprender de ellos y existe debilidad en el sistema de comunicación, lo que conlleva a que opinen que las decisiones tomadas por sus superiores, no priorizan ni valoran la dignidad de la persona.

4. En la calificación general de clima, no existe diferencia en la nota otorgada según estado civil de los trabajadores; sin embargo, difieren en opinión con respecto a las posibilidades de progreso que brinda la institución, ya que los solteros opinan que para progresar tienen que buscar opciones laborales externamente, debido a la falta de un programa de promoción interna y que no se fomenta por parte de los jefes la participación en programas de capacitación y que no se cuenta con un programa de reconocimiento al buen desempeño. Por otro lado, los colaboradores casados indican que es importante reforzar el liderazgo y la comunicación, ya que perciben falta de interés de los jefes en fomentar el aporte de sugerencias y comunicar de forma adecuada instrucciones y decisiones, lo que genera que tengan que enterarse a través de medios informales de comunicación.

5. La antigüedad en la institución influye en la satisfacción, ya que los colaboradores de 1 a 2 años evalúan como semi-crítico únicamente el factor condiciones, los de 3 a 4 años además del factor capacitación catalogan como semi-crítico el factor de condiciones, mientras que los colaboradores de más de cinco años aunado a los anteriores, identifica como semi-crítico también el liderazgo.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y conclusiones de la presente investigación se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a los Jefes inmediatos de cada unidad, realizar un proceso de comunicación y análisis de los resultados que se les presentan, de manera que permita involucrar a todos los colaboradores en la propuesta de medidas de mantenimiento y mejora de resultados.
2. Se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos, implementar un programa de plan de carrera, que contenga procedimientos y políticas que permitan a los colaboradores ser tomados en cuenta en las vacantes que surjan antes que a los candidatos externos.
3. Se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos la implementación de un programa que permita reconocer a los colaboradores, no solamente la antigüedad sino su buen desempeño laboral.
4. Se recomienda al Departamento de Capacitación realizar estudios focales o micro-climas en los departamentos en los cuales los resultados no fueron satisfactorios, de manera que se pueda trabajar planes de acción específicos, que permitan mejorar los resultados en futuras evaluaciones.
5. A pesar de que los resultados en el factor liderazgo son satisfactorios, se recomienda al Departamento de Capacitación, implementar un programa de formación en liderazgo, ya que algunos aspectos como reconocimiento y comunicación de los jefes hacia los colaboradores necesitan ser reforzados.

VIII. PROPUESTA PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

1. Introducción:

En la actualidad los expertos y profesionales de la gestión del talento humano, coinciden en que es de vital importancia para las instituciones generar un clima laboral sano, en el cual los trabajadores se sientan cómodos y fidelizados de forma que se logre más productividad y más compromiso en brindar un servicio de excelencia.

Para conocer y determinar el estado del clima laboral, es necesario realizar mediciones que permitan conocer los factores en los cuales los colaboradores se sienten satisfechos y las causas que generan malestar y que por ende inciden en el clima organizacional, todo lo anterior permite diseñar programas que permitan reforzar las buenas acciones y generar planes de mejora en los factores consideradores como críticos.

Cuando se evalúa el clima laboral, se genera en los colaboradores la expectativa de mejora del mismo, por tanto, si bien es cierto, es importante medir el clima es mucho más importante emprender acciones derivadas de los resultados, las cuales se verán reflejadas en la motivación de los trabajadores.

Los resultados del clima laboral no son del todo responsabilidad de las autoridades de una institución, sino que los mismos son corresponsabilidad de los jefes de área y de las autoridades debido a su incidencia en los factores evaluados. Es por tal motivo que las autoridades deben emprender acciones que permitan involucrar a mandos medios en las acciones de mejora de clima laboral.

2. Objetivo General

Implementar un plan de mejora integral que favorezca el clima organizacional según el análisis y recomendaciones de la investigación realizada.

3. Objetivos Específicos:

- Establecer acciones, que una vez implementadas, permitan mejorar los resultados de futuras evaluaciones.
- Determinar medidas específicas a tomar con las unidades cuyo clima es crítico.
- Proponer actividades que promuevan el reconocimiento al buen desempeño.
- Proponer un plan de carrera, que permita tener acceso a los colaboradores para participar en procesos de selección interna.

4. Propuestas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a continuación se presentan las siguientes propuestas:

4.1 Plan de carrera

4.1.1 Situación Actual:

La mayoría de los colaboradores percibe que cuando surge una vacante, no se toma en cuenta a colaboradores internos.

4.1.2 Meta:

Contar con procedimientos y políticas institucionales que permitan a los colaboradores tener acceso de participar en los eventos de selección de personal cuando surge una vacante.

4.1.3 Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3						
	Análisis y aprobación de proceso	Comunicar la información a colaboradores	Llevar registro de los colaboradores internos que aplican a vacantes						
Actividad	Analizar y ajustar la propuesta, para darla a conocer a las autoridades para su aprobación.	Elaborar memorándum dirigido a los colaboradores, para darles a conocer el procedimiento para participar en procesos de selección de personal.	Llevar registro de los colaboradores internos que son tomados en cuenta en los procesos de selección de personal.						
Responsable	Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Jefe de Selección de Personal						
Indicadores	Propuesta ajustada a políticas internas	Memorándum realizado y enviado a colaboradores	<table border="1"> <thead> <tr> <th># colaboradores internos tomados en cuenta</th> <th># total vacantes por mes</th> <th>A/B * 100</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	# colaboradores internos tomados en cuenta	# total vacantes por mes	A/B * 100			
# colaboradores internos tomados en cuenta	# total vacantes por mes	A/B * 100							
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> Anexo 2 Normas del Proceso. Anexo 3 Formato para aplicar a vacante 								

4.2 Elaboración de planes de mejora de clima laboral

4.2.1 Situación Actual:

Según los comentarios de los colaboradores, se tiene la expectativa de que al llenar la encuesta, se den a conocer los resultados de forma escalonada, para que desde cada área de trabajo se puedan generar planes de mejora.

4.2.2 Meta:

Que todos los jefes de unidad conozcan los resultados de la evaluación de clima laboral, que les permita en conjunto con sus subordinados, establecer plan de mejora de clima laboral.

4.2.3 Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Comunicación	Acompañar en plan de mejora	Premiar a las unidades que tienen un clima sano
Actividad	Realizar cronograma de presentaciones y convocar a jefes de unidad para dar a conocer los resultados del clima laboral. Priorizar las unidades con resultados críticos.	Acompañar a los jefes de unidad en la elaboración y seguimiento de acciones y compromisos para mejorar el clima.	Priorizar las unidades que tuvieron un clima organizacional saludable para felicitar y reforzar las buenas prácticas. Se sugiere realizar las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Diploma a la unidad con mejor clima. • Envío de carta de máxima autoridad incentivando y felicitando las buenas prácticas para mantener un clima sano. • Otorgar un recuerdo institucional personalizado, que permita reforzar las buenas prácticas.
Responsable	Jefe de Desarrollo Laboral		
Recursos	- Lap top	- Material - Refrigerios - Lecturas seleccionadas	
Indicadores		Planes elaborados	
Documentos	Anexo No. 4 formato plan de mejora		

4.3. Estudios Focales

4.3.1 Situación Actual:

Algunas unidades reportan resultados críticos en los sub factores evaluados, lo cual incide en el resultado general.

4.3.2 Meta:

Priorizar las unidades con puntajes generales críticos para realizar estudios focales que permitan determinar los factores específicos que inciden en el clima y determinar acciones a seguir.

4.3.3 Acciones

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Determinar grupo objetivo	Tabular opiniones de participantes	Dar a conocer resultados a autoridades para determinar acciones a seguir
Actividad	Seleccionar un grupo de colaboradores de las distintas unidades, para darles a conocer resultados y realizar preguntas que permitan conocer su opinión y las medidas a nivel general, que sugieren para mejorar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tabular las respuesta y opiniones. • Elaborar presentación de resultados. 	Convocar a autoridades para dar a conocer resultados generales del clima y opiniones y sugerencias del grupo objetivo que participó en el estudio focal.
Recursos	- Lap top -		- Material - Refrigerios
Indicadores	Hojas con respuestas de participantes.		Presentación con resultados de estudio focal. - percepción del equipo - encuesta de servicio
Responsable	Jefe de Desarrollo Laboral	Jefe de Desarrollo Laboral	Jefe de Desarrollo Laboral
Documentos	Anexo 5 Guía de preguntas		

4.4 Programa de Formación en Liderazgo

4.2.1 Situación Actual:

Los resultados indican como saludable el factor liderazgo, sin embargo, se considera que los líderes de área inciden en los resultados generales, ya que son ellos quienes pueden intervenir cuando se den situaciones conflictivas.

4.2.2 Meta:

Que todos los jefes de cuentas cuenten con herramientas necesarias para una adecuada gestión del talento humano.

4.2.3 Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Programa de Liderazgo	Fortalecer competencias de liderazgo	Impacto de la formación
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y afinar la propuesta, en base a resultados de clima. Priorizar a las unidades donde el clima de liderazgo es crítico. 	Módulos de formación: <ul style="list-style-type: none"> Teoría General de Liderazgo Liderazgo Institucional Herramientas de liderazgo y Autoconocimiento Gestión de la Inteligencia Emocional Herramientas de coaching para la gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar registro de asistencia de participantes. Elaborar listado de participantes e incluir resultado de sub factor liderazgo obtenido en evaluación del desempeño de año anterior y relacionar si el mismo tuvo variación posterior a recibir programa.
Recursos	- Lap top	Facilitador externo	- Sistema de Clima Laboral y desempeño
Indicadores		Informe de módulos para evaluar avance	Evaluación:- percepción del equipo- % de participación
Responsable	Jefe de Desarrollo		
Documentos	Anexo 6 Contenido de Programa		

4.5 Programa de Reconocimiento

4.2.1 Situación Actual:

Los colaboradores reconocen que no se les premia o reconoce la buena labor desempeñada.

4.2.2 Meta:

Que todos los jefes cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores.

4.2.3 Acciones:

	Acción 1	Acción 3
	Reconocer el buen desempeño	Fomentar la integración
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diploma y recuerdo institucional para fomentar las buenas prácticas. • Otorgar a los jefes de unidades recuerdos institucionales para entregarlos a los colaboradores que se destacan en su desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de su unidad. • Enviar carta y diploma firmada por máxima autoridad a unidades que se destacan por buen desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración de cumpleaños - Celebración de días festivos - Reuniones informativas - Breves lecturas de formación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Recuerdos institucionales (tazas, llaveros, chumpas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Material - Refrigerios - Lecturas seleccionadas
Indicadores	No. de colaboradores reconocidos.	Evaluaciones: <ul style="list-style-type: none"> - percepción del equipo - encuesta de servicio
Responsable	Jefe de Desarrollo Laboral	Jefe de Desarrollo Laboral

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alvarez, M. (2009). *Diagnóstico de Clima Laboral*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alvarez, S. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. (En Red) Recuperada de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/indice_alvarez_valverde.htm
- Armas, M. (2010). *Factores Asociados al Clima Organizacional del Personal que Labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo*. (En Red) Recuperada de: <http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS->
- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. México. (En Red) Recuperada de: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Baguer, A. (1995). *¡Alerta! Descubre de Forma Sencilla y Práctica los Problemas Graves de tu Empresa*. España: Díaz de Santos.
- Baguer, A. (2009). *Las Diez Erres en la Dirección de Personas*. España: Editorial ESIC.
- Berreondo, N. (2006). *La Satisfacción Laboral de los Empleados Operativos en una Fábrica Productora de Galletas*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal, un Enroque Hacia la Calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Edición) Colombia: Mc Graw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw- Hill.

Dardón, M. (2004). *Eficacia de un Taller de Inteligencia Emocional sobre el clima Laboral de una Institución de Estudios Superiores*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.

Funes, M. (2001). *Educación Superior en Guatemala*. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia.

García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo*. (En Red) Recuperada de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

Garza, D. (2010). *El clima organización en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. (En Red) Recuperada de: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Girón, A. (2008). *Influencia de un seminario de trabajo en equipo según la personalidad, en la mejora del clima laboral del departamento de recursos humanos de una empresa de Telecomunicaciones*". (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. (En red) Recuperada de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Hall, R. (2002). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. (6ª. ed.) España: McGraw Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.

Hunt, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. España: Editorial Mc Graw – Hill.

Jiménez, M. (2009) *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. (En Red) Recuperada de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>

López, M. (2009). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Colaboradores del Área Operativa en una Empresa Dedicada a la Comercialización*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.

Leal, M. (2008). *Diagnóstico del clima laboral en la asistencia de gerencia general de una corporación financiera de la República de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Likert R. (2000). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao, España: Editorial Deusto.

Marin, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. (En Red) Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

Mintzberg, H. (1998). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Morales, C. (2007). *Diagnóstico de clima laboral para el personal administrativo de la Empresa Saúl E. Méndez*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.

Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- (En Red) Recuperada de: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/molocho_bn/pdf/molocho_bn.pdf

Rivas, J. (2002). *Desarrollo organizacional*. (En Red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

Rodriguez, B. (2010). *Percepción del Clima Organizacional por los Empleados, caso de una dependencia de gobierno de Tamaulipas*. (En Red) Recuperada de: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE030%20Blanca%20Alexia.pdf>

Venutolo, E. (2009). *Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. (En Red) Recuperada de: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf>

Villamar, V. (2007). *Determinación de los Elementos Críticos del Clima Laboral manifestados por el personal administrativo de una empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Eslava, E. (2011). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. (En Red) Recuperada de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.pdf>

ANEXO No. 1

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DESCRIPCION	ESCALA VALORACION			
		1	2	2	4
Capacitación y Desarrollo	La institución promueve primero a sus colaboradores internos antes de buscar en el mercado laboral externo.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Capacitación y Desarrollo	Los jefes fomentan la formación de sus subordinados.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Capacitación y Desarrollo	La organización me brinda oportunidad de formación.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Capacitación y Desarrollo	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Capacitación y Desarrollo	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Condiciones	La unidad a la que pertenezco cuenta con un programa de reconocimientos para premiar la buena labor desempeñada	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Condiciones	El mobiliario y equipo que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Condiciones	Mi remuneración, más otros valores agregados compensan justamente la labor que realizo.	Malo	Regular	bueno	Muy Bueno
Condiciones	En el ambiente donde trabajo me siento cómodo, tranquilo y relajado.	Malas	Reguales	Buenas	Muy buenas
Condiciones	La institución se preocupa por el bienestar integral de sus colaboradores y su familia.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Liderazgo	Mi jefe se compromete con mis proyectos y me ayuda a alcanzar mis objetivos.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Liderazgo	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Liderazgo	Se valora positivamente que los colaboradores aporten nuevas ideas y sugerencias.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Liderazgo	Las decisiones que se toman en mi unidad, priorizan y valoran la dignidad de la persona.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Liderazgo	La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación	Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprenda de ellos.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación	En mi unidad la información disponible es incompleta	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación	Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación	Tengo claridad de mis funciones, y conozco como puedo aportar y apoyar las funciones de los demás.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación	La información informal es la más rápida y fiable	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Involucramiento	En general me siento tratado como si fuera un número más dentro de la institución.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Involucramiento	En mi unidad, cada quien se preocupa únicamente por lo suyo	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Involucramiento	Tengo claro como contribuyo al éxito de mi institución.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Involucramiento	En mi unidad nos preocupa más cumplir con un horario de trabajo, que obtener buenos resultados en nuestras tareas.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Involucramiento	Los colaboradores se despreocupan de los resultados generales de la institución.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Organización	Mis funciones están claramente definidas y documentadas.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Organización	En mi unidad el trabajo se realiza según lo establecido en los Planes Operativos Anuales.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Organización	En mi unidad, cada puesto de trabajo cuenta con colaboradores que tienen el perfil adecuado para el mismo.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Organización	Logro visualizar como mi trabajo contribuye y aporta al Plan Estratégico Institucional.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Organización	Tengo claridad en la estructura organizacional de mi unidad, así como las líneas de mando.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Percepción de la Organización	Los cambios que se introducen en mi unidad, regularmente son positivos.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Percepción de la Organización	En mi unidad existen métodos de trabajo adecuados, según la naturaleza de nuestras funciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Percepción de la Organización	Mi trabajo me permite tomar iniciativa.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Percepción de la Organización	Considero que esta institución es el mejor lugar para trabajar.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Percepción de la Organización	Esta institución se preocupa por sus colaboradores, y lo demuestra con hechos.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones y Trabajo en Equipo	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones y Trabajo en Equipo	Otros departamentos conocen la importancia de su trabajo, y lo manifiestan brindando todo su apoyo.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones y Trabajo en Equipo	Existe cooperación y trabajo en equipo en mi unidad	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones y Trabajo en Equipo	He notado que entre algunos compañeros de trabajo existen rivalidades y actitudes no gratas.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Relaciones y Trabajo en Equipo	Es fácil mantener conversaciones con compañeros y superiores.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Anexo No. 2

Normas Generales Proceso de Plan de Carrera

- El plan de carrera, establece la oportunidad de ascenso al llenar los requisitos establecidos en cada puesto.
- El respeto de las normas, políticas y procedimientos debe proceder desde las autoridades, las jefaturas y todo colaborador involucrado en el proceso.
- El Plan de carrera será una de las estrategias utilizadas para lograr la retención de los colaboradores idóneos y poseedores de las competencias o habilidades que requieran una oportunidad de mejora dentro de la Universidad.
- La oportunidad de seguir la ruta de desarrollo es una opción para todos los colaboradores y para el efecto deben llenar los requerimientos establecidos en el proceso de selección de personal.
- Es responsabilidad del colaborador informar a su jefe inmediato la intención de aplicar a las vacantes que le interesen.
- El colaborador interesado en aplicar a una vacante deberá llenar el formulario para el efecto y entregarlo a su jefe inmediato para Vo.bo.
- Cualquier aspecto no contenido dentro de las normas será evaluado únicamente por la Dirección de Recursos Humanos.

Anexo No. 3

Formato para aplicar a Vacante

Nombre del Colaborador:			
Puesto Actual:			
Puesto al que aplica			
Escolaridad			
Antigüedad en la institución			
Puntos fuertes (habilidades, destrezas y competencias en su desempeño)			
Resultado obtenido en evaluación del desempeño (últimos tres años)			
Comentarios de jefe inmediato			

Firma colaborador

Vo.Bo. Jefe Inmediato

Anexo No. 4

Formato Plan de Mejora de Clima Laboral

Situación Actual			
Situación Deseada			
Factor al que pertenece la situación			
Plan de Acción	Actividad No. 1	Actividad No. 2	Actividad No. 3
Estrategia			
Fecha de inicio			
Fecha Fin			
Responsable			

 Jefe de Unidad

 Vo.Bo. Responsable RRHH

Anexo No. 5

Guía de Preguntas para Grupos Focales:

SUBFACTOR	PREGUNTAS
Liderazgo	¿Por qué cree que algunos compañeros indicaron que no se toma en cuenta las opiniones?
	¿Qué tipo de opinión ha brindado usted o sus compañeros, que considera no se ha tomado en cuenta?
	¿Qué tipo de error tiende a ser señalado recurrentemente?
	¿Qué acciones recomienda para evitar señalamiento de errores?
Involucramiento	¿Conoce que actividades realiza la institución para sus colaboradores?
	Enumere las tres más importantes
	¿Ha participado? Si la respuesta es no, indique el motivo.
	¿De qué forma pudiera sentirse más valorado?
Relaciones y Trabajo en Equipo	¿Recuerda usted si en el último año dio algún incidente relacionado con rivalidades?
	Menciónela.
	¿Por qué cree usted que algunos compañeros indicaron que sí existen roces y rivalidades?
	¿Qué recomendaría para evitar roces en su equipo?
	Si usted pudiera cambiar algo, ¿qué cosa cambiaría?
Comunicación	¿Por qué cree que un porcentaje de sus compañeros indicó que no se habla abiertamente sobre errores y fracasos?
	¿Cómo considera que podría mejorarse este aspecto?
	¿Cómo le gustaría recibir realimentación?
Percepción de Organización	Porqué considera que un porcentaje de colaboradores opina que no hay una adecuada distribución de cargas de trabajo?
	Que sugiere para mejorar

Anexo No. 6

Propuesta de Contenido de Programa Formación en Liderazgo

TEMA	DESCRIPCION	OBJETIVO
Teoría General de Liderazgo	El módulo permite al participante conocer las diferentes teorías de liderazgo e identificar su estilo de liderar.	Reconocer su posición dentro de la estructura organizacional, lo cual le permitirá reconocer e identificar la forma en que ejerce su liderazgo con sus subordinados.
Liderazgo Institucional	A través de este módulo el participante conocerá el estilo ideal requerido por la institución, así como la expectativa que se tiene de los líderes de la misma.	Proporcionar herramientas del estilo de liderazgo ignaciano, que permitan conducirse de acuerdo a dicha filosofía.
Herramientas de liderazgo y Autoconocimiento	Definir sus características de personalidad y su estilo de liderazgo, a través de la aplicación de la Prueba de Personalidad DISC.	Definir brecha entre estilo de liderazgo del participante y el estilo requerido por la institución.
Gestión de la Inteligencia Emocional	Proporcionar técnicas que permitan reconocer las diferentes emociones y su influencia en la conducta. El lado positivo y negativo de las emociones, uso y abuso de las mismas.	Brindar herramientas que permitan reconocer pensamientos, sentimientos y emociones y su incidencia en las limitaciones.
Herramientas de coaching para la gestión del talento humano	Concepto del coaching y su aplicación en el ámbito de trabajo. Habilidades gerenciales con enfoque coaching y su relación con el liderazgo y habilidades sociales y de dirección.	Desarrollar habilidades interpersonales que permitan impulsar y eficientar el desempeño individual del colaborador y de los equipos de trabajo.