

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO NIVEL MEDIO DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**
TESIS DE GRADO

MARÍA DE LOS ANGELES GRANADOS DÍAZ
CARNET 20629-08

HUEHUETENANGO, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO NIVEL MEDIO DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

MARÍA DE LOS ANGELES GRANADOS DÍAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, DICIEMBRE DE 2014

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

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: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. FRANCISCO ALBERTO MALDONADO ARGUETA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. EBERTH JOSE CAMAS GOMEZ
LIC. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE
LICDA. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

Huehuetenango, junio 17 de 2014.

Mgtr. Gloria Zarazúa.
Directora.
Departamento de Administración de Empresas.
Universidad Rafael Landívar.
Campus Central.

Estimada Directora:

Por este medio tengo el agrado de informarle que he revisado el trabajo de investigación titulado: "*Evaluación del Clima Organizacional en un colegio del nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango*" de la estudiante **María de los Ángeles Granados Díaz**, quien se identifica con el número de carné **20629-08**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Así mismo, considero que el trabajo responde a los lineamientos establecidos por la Universidad y su respectiva Facultad; por lo que solicito se continúe a la asignación de tema revisora de la misma.

Agradeciendo la atención a la misma, me es grato suscribirme.



Lic. Francisco Alberto Maldonado

Colegiado Activo No. 675
Asesor de Tesis (16497)





Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01131-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA DE LOS ANGELES GRANADOS DÍAZ, Carnet 20629-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01601-2014 de fecha 18 de septiembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO NIVEL MEDIO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de diciembre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por todas las bendiciones que me ha dado y por ser el centro de mi vida.

A MIS QUERIDOS PADRES

Efra y Letty por su apoyo incondicional, por su ejemplo de vida, por sus ánimos y toda su ayuda para poder realizarme como profesional.

A MI HIJA

Andrea Sofia por su amor puro y verdadero, pero sobre todo por ser la razón más importante para superarme.

A MI ESPOSO

Por su ayuda y apoyo.

A MI HERMANA

Flor de Maria Granados porque desde lejos, con su ejemplo, me ha enseñado a seguir adelante y que nunca es tarde para superarnos.

A MIS SOBRINOS

Andres y Ximena por ser las razones para mejorarme como persona y ser un buen ejemplo para ellos.

A MIS AMIGOS

Ligia, Chino, Jorge, Lecsan, Oscar, Lucía, Florita, Shirley, Vivi, Liss y Paola por las porras, los ánimos y la ayuda que recibí de ustedes desde el inicio hasta el fin de mi carrera. Los quiero mucho y han sido una bendición en mi vida.

DEDICATORIA

A DIOS

Porque gracias a él he podido culminar esta etapa de mi vida profesional.

A MIS PADRES

Por darme la vida y por los sacrificios que han hecho para hacer de mí una mujer de bien.

A MI HIJA

Ya que la amo con todo mi corazón, es la luz de mi vida y motivo de mi superación.

RESUMEN

Toda organización busca tener éxito y ser competitiva. Para el logro de estos propósitos mejoran la calidad de vida laboral de los colaboradores, porque reconocen que la productividad y el desempeño dependen del ambiente que se fomente en la empresa y de la percepción que los miembros tengan de éste, para lo cual resulta de gran utilidad desarrollar un clima organizacional saludable.

Por lo anteriormente descrito se consideró relevante este estudio. El objetivo principal fue determinar cómo en las áreas: administrativa, de docentes y personal operativo de un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, se manifiesta el clima organizacional para generar una conducta adecuada en todos los miembros de la institución, permitiendo que se comprometan a aumentar su nivel de desempeño y la productividad de la institución. Alcanzar dicho objetivo implicó el diseño de una investigación descriptiva, enfocándose a la totalidad de 73 colaboradores; a los cuales se les aplicó el instrumento de medición estandarizado Escala del Clima Organizacional [EDCO].

Por lo que se concluye que el clima organizacional dentro del colegio del nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, se encuentra en el nivel alto dentro del rango de 148 a 200 puntos; sin embargo, existen dos indicadores que necesitan mejorar como lo son el estilo de dirección y la retribución. Por lo que se propone implementar un plan de mejoramiento para optimizarlos y maximizar los indicadores saludables.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	3
1.1 Marco contextual	3
1.2 Marco teórico	10
1.2.1 Cultura organizacional	10
1.2.2 Comportamiento organizacional	12
1.2.3 Clima organizacional	14
1.2.4 Características del clima organizacional	19
1.2.5 Tipos de clima organizacional	21
1.2.6 Funciones del clima organizacional	23
1.2.7 Actitudes que influyen en el clima organizacional	25
1.2.8 Indicadores del clima organizacional	28
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	43
2.1 Objetivos	45
2.1.1 Objetivo general	45
2.1.2 Objetivos específicos	45
2.2 Variable	46
2.2.1 Definición conceptual	46
2.2.2 Definición operacional	46
2.2.3 Indicadores	46
2.3 Alcances	47
2.3.1 Alcances	47
2.3.2 Aportes	47
	47

III. METODOLOGÍA	48
3.1 Sujetos de análisis	48
3.2 Población y muestra	48
3.3 Instrumento	49
3.4 Procedimiento	49
3.5 Diseño de la investigación	50
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	65
VI. CONCLUSIONES	73
VII. RECOMENDACIONES	75
VIII. BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los seres humanos como capital humano, representan el bien más importante de toda organización. Por lo tanto el clima organizacional desde el siglo XXI ha sido un elemento de gran relevancia e interés en las organizaciones.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones compartidas del recurso humano que presta sus servicios a una organización, hacia un grupo de trabajo, división, departamento o la misma institución. Estudios han indicado que un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, el sentido de pertenencia, responsabilidad y empeño; la persona se siente más motivada para realizar su labor y esto influye en su creatividad, eficiencia y productividad. Es por ello que se considera fundamental evaluar el clima organizacional dentro de un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, cuyo elemento principal en este tipo de institución es el ser humano.

El objetivo del presente trabajo de tesis, fue determinar el Clima Organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango. Esta investigación tiene una modalidad descriptiva y para contextualizar el tema se presentan antecedentes del mismo, seguidamente un marco teórico basado en diferentes autores, posteriormente se identifica la problemática y se establecen los objetivos tanto generales como específicos. Se utilizó la Escala del Clima Organizacional [EDCO], para la recopilación de la información a 73 sujetos, los colaboradores del nivel medio y diversificado, plan diario jornada matutina, los cuales están organizados en tres diferentes áreas: administrativa, docentes y personal operativo.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, por medio de gráficas y la discusión de los mismos, lo cual generó conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Debido a lo anterior, se expone una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional con base a los resultados obtenidos, para tomar acciones mediante las cuales se fortalezca el clima organizacional, el cual se verá reflejado en la productividad de la institución.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

Es importante valorar el clima organizacional y prestarle la debida atención, pues es indispensable para mejorar el comportamiento laboral de los colaboradores, el cual produce un aumento en la productividad de la empresa. Por lo anterior se da a conocer algunas de las investigaciones y artículos que se basan en este tema, entre los cuales se citan los siguientes:

Barrientos (2014), en la investigación descriptiva titulada: Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa, cuyo objetivo general fue determinar los factores críticos del clima organizacional de la fundación, por medio de una entrevista, en la que participaron 42 sujetos integrados por colaboradores del nivel directivo y operativo, estableció la remuneración, la motivación y las condiciones de trabajo y seguridad como los factores a mejorar, recomendó realizar una escala de salarios, establecer reuniones periódicas en cada área de trabajo, desarrollar el empowerment dentro de las diferentes áreas e implementar un programa de motivación y convivencia para fomentar el trabajo en equipo y compañerismo.

En la investigación descriptiva realizada por Juárez (2013), denominada: El Clima organizacional en los hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango, cuyo objetivo general fue establecer cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles antes mencionados, por medio de la prueba estandarizada Escala de Clima Organizacional [EDCO], en la que participaron 65 sujetos, estableció tres indicadores que deben mejorarse como son la claridad y coherencia en la dirección, la retribución y valores colectivos, para esto recomendó implementar una reordenación organizacional, una guía de comunicación integral, un plan de capacitaciones constante y una guía estratégica enfocada al personal, con el fin de fortalecer todos los factores evaluados.

Por otro lado, Palacios (2013), en el estudio de tesis descriptivo Evaluación del clima organizacional en el programa MOSCAMED de Huehuetenango, en donde el objetivo general fue evaluar el clima organizacional en este programa, por medio del instrumento de medición Escala de Clima Organizacional [EDCO] que se proporcionaron a 130 sujetos , concluyó que el clima organizacional es saludable, pero deben mejorarse algunos indicadores los cuales son; estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, para esto recomendó un programa de capacitación y una guía de estrategias con el fin de fortalecer los indicadores antes mencionados.

También en el artículo titulado 5 claves para mejorar el clima laboral, publicado en Soyentrepreneur, Lan (2012), recalcó que todo emprendedor quiere que su negocio sea productivo, para lograrlo debe de considerar al capital humano por medio de cinco acciones, las cuales son: crear una relación con los demás, basada en superar los objetivos establecidos por la empresa; crear valor, mediante la comunicación, desarrollando un propósito común dentro de los colaboradores para que se actúe sobre este y desarrollar poder, efectividad y calidad en las relaciones; escuchar de manera activa y responsable al recurso humano; crear líderes que se comprometan y asuman responsabilidades, tomando acciones y comunicándose cuando sea necesario; y proyectar un futuro exitoso. Concluyó que poner especial atención al capital humano generará resultados de calidad tanto en proyectos personales como laborales.

En el artículo titulado Es importante mejorar el clima laboral, Álvarez (2011), recalcó que para mejorar el clima organizacional en una empresa se deben eliminar los obstáculos, incentivar a los empleados, tener reglas claras y libertad para fomentar la creatividad. Las pistas que se dan para mejorar el clima laboral son las siguientes: respeto, subrayar las experiencias positivas del cliente con la compañía, no presionar al colaborador, dar tiempos libres, mostrar comprensión y fijar reglas claras. Concluyó que es responsabilidad de todos, no solo de los jefes, que el ambiente laboral sea lo más positivo posible para el mejor funcionamiento del negocio. Una

empresa que lo tiene bien encaminado rendirá mejor y producirá mejores resultados, con su consecuente continuidad y aseguramiento de los puestos de trabajo.

Por otro lado, en el artículo titulado Cultura y clima organizacional, publicado por Soyentrepreneur, Carbajal (2011), define el clima organizacional como el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los colaboradores sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros, la cual influye en la calidad de vida del personal, reflejándolo en sus productos y servicios. Recomienda innovar constantemente para mejorar día con día pues el clima organizacional se percibe como un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Así mismo, García (2011), desarrolló la investigación descriptiva titulada Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa, donde planteó como objetivo general determinar la situación actual del clima organizacional en la gobernación departamental, por medio de los siguientes instrumentos: entrevistas estructuradas, cuestionarios, test de motivación y hojas de observación las cuales se distribuyeron a 20 sujetos. Concluyó que las necesidades básicas, de pertenencia y de estimación son las mejor cubiertas mientras que las necesidades de seguridad y de autorrealización no han sido atendidas, por lo que exhortó a reconocer el esfuerzo que realizan los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones; así como realizar actividades que fomenten la convivencia entre los miembros. De igual manera es conveniente que se impartan talleres sobre temas de seguridad y autorrealización, debido a que es importante que los colaboradores se sientan motivados en el trabajo.

En el estudio descriptivo titulado: Evaluación del clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, desarrollado por Herrera (2010), cuyo objetivo general fue evaluar el clima organizacional en un grupo de 5 cooperativas por medio del instrumento de medición: Escala de Clima Organizacional [EDCO], tomando en cuenta a 73 sujetos.

Concluyó que la retribución y los beneficios y servicios de salud que las cooperativas ofrecen no están calificadas del todo favorable, por lo tanto recomendó buscar mecanismos que mejoren la compensación económica otorgando premios adicionales al salario; al mismo tiempo es necesario mejorar de forma significativa los beneficios y servicios de salud, para que puedan ser fuente de motivación para los trabajadores.

En la investigación descriptiva realizada por Molina (2010) denominada: Clima organizacional en las oficinas tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la región occidente, donde estableció como objetivo general determinar el clima organizacional en las oficinas tributarias, a través de boletas de opinión diferentes para jefes y para colaboradores, aplicados a una muestra de 30 sujetos. Concluyó que el clima organizacional no era adecuado e invitó a reconocer equitativamente los logros y cumplimiento de metas mediante incentivos monetarios.

Así mismo Arnoletto (2009), en el documento gerencial titulado Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones, estableció que el clima organizacional es la percepción individual y colectiva que tiene los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño. Concluyó que para mejorar la calidad de la prestación de servicios y productos y de calidad de vida laboral hay que trabajar en pos del mejoramiento del clima laboral, recomendó diseñar programas de: formación profesional, reconocimiento e incentivos, actualizar manuales de la organización, definir los procesos de sección y el perfil de cada puesto e implementar el trabajo en equipo y el control y manejo de conflictos los cuales son un aporte a la productividad de la institución.

Luna (2009), en el artículo Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral estableció que una de las maneras más sencillas para incrementar la fidelidad de los empleados hacia la empresa es a través de acciones simples de comunicación y de bajo costo como lo son: la implementación de buzones de quejas y opiniones,

felicitaciones en público, pequeños regalos para los colaboradores en ocasiones especiales como cumpleaños, navidad y fechas conmemorativas, implementación de un medio de comunicación interno como boletines virtuales o impresos, periódicos murales para dar avisos, promocionar beneficios para los empleados, recordar misión y visión y abrir un espacio social para los empleados así mismo recomendó realizar reconocimientos a una labor bien hecha de forma pública y escrita para conseguir grandes efectos en el nivel de productividad de los colaboradores y generar mayores beneficios a la empresa.

Palacios (2009), en la investigación descriptiva titulada: Evaluación del clima organizacional en una empresa productora y distribuidora de lentes oftalmológicos, ubicada en la zona 3 de Guatemala, quién planteo como objetivo principal evaluar los indicadores deficientes y favorables del clima organizacional, por medio de la prueba estandarizada Escala del Clima Organizacional [EDCO] dirigida a 52 colaboradores. Concluyó que el clima organizacional de la distribuidora es bueno sin embargo existen factores que deben mejorarse tales como: los valores colectivos, el estilo de dirección, la claridad y coherencia por parte de la dirección y la retribución salarial. Por consiguiente, recomendó mejorar los factores que presentan ineficiencias y continuar fomentando los que se encuentran en un buen nivel, por medio de capacitaciones sobre relaciones humanas, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.

Por su parte Herrera (2007), en la tesis titulada: Clima organizacional en la prestación de servicios de la municipalidad de Mataquescuintla, departamento de Jalapa, cuyo objetivo general fue determinar los factores del clima organizacional que incide en la prestación de servicios en la municipalidad, a través de cuestionarios y un cuadro de medición de variables e indicadores, comprobó que el ambiente que se vive en la municipalidad es incómodo debido a que los elementos como: motivación, relaciones interpersonales, comunicación, condiciones físicas y tecnología; no llenan las expectativas de colaboradores y usuarios, por lo cual recomendó fortalecer el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y los procesos laborales a través de

programas de motivación, compartir información con datos, adquisición de sistemas avanzados de computación para el almacenamiento y agilización de tareas, remodelación y mantenimiento del edificio, con el fin de optimizar el clima organizacional.

López (2007), en la investigación descriptiva titulada Diagnóstico del clima organizacional en una imprenta guatemalteca, en donde el objetivo general fue evaluar el clima organizacional de dicha empresa con la ayuda de un cuestionario de preguntas cerradas que pasó a una muestra de 19 colaboradores, concluyó que la mayoría de los empleados mantienen una satisfacción laboral alta, señaló que los factores a mejorar son: la comunicación con los jefes, las relaciones interpersonales y las instalaciones, por lo que recomendó mejorar los canales de comunicación entre los encargados de las distintas áreas con sus subordinados, para evitar conflictos y realizar actividades, ya sea dentro o fuera de la organización que fomenten la convivencia de todos los miembros, para mejorar las relaciones entre el personal y con sus superiores y optimizar la iluminación espacio y ventilación de las instalaciones.

Por último en el artículo titulado ¿Cómo tener un buen clima laboral?, publicado por Soyentrepreneur, Ruiz (2007), afirma que para tener una organización donde la gente este motivada a trabajar, a producir más, son elementos sencillos los que se deben de tener en cuenta, entre ellos menciona: escuchar a la gente, crear una comunidad de fieles seguidores dispuestos a aportar nuevas soluciones, respetar y valorar las diferencias en cada individuo, brindar igualdad de oportunidades, reconocer e incentivar el trabajo en equipo, trazar metas medibles y flexibles, contar con estructuras organizacionales horizontales y divertirse. Afirmó que el camino para tener un buen clima organizacional depende de la claridad de la visión de la empresa y de hacer las cosas bien.

De acuerdo a los distintos artículos, estudios y definiciones de los autores citados anteriormente, se hace énfasis en que, el clima organizacional es trascendental para

el aumento de la productividad de una organización, pues por medio de este se influye en el comportamiento de los colaboradores, y a su vez, este comportamiento influye en la efectividad del desempeño de sus labores. Dado que el recurso humano es el más valioso dentro de toda organización, el tiempo que se dedique para brindarle un apropiado ambiente de trabajo debe de ser considerado como una inversión a largo plazo, pues un trabajador motivado se siente estimulado para asumir responsabilidades y a orientar su labor hacia la excelencia. Por lo tanto es de suma importancia que las empresas dediquen tiempo a la medición de este factor, de forma periódica, para conocer las percepciones de los empleados hacia la empresa, utilizarlo como instrumento de control y establecer los factores que se deben optimizar con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Subrayando la importancia de establecer un buen clima organizacional dentro de una empresa para hacerla más competitiva, se concluye con esta sección.

1.2 Marco teórico

Sin una teoría que integre y dé sentido a los datos, los hechos observados son sólo cúmulos de información. La función más importante de la teoría es explicar; decir por qué, cómo y cuándo ocurre un fenómeno, según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011).

1.2.1 Cultura organizacional

Se inicia con el tema de cultura organizacional debido a que el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los individuos tienen sobre una organización determina las creencias, los valores, y las conductas que forman parte de la cultura.

Por lo tanto Páramo, Ramírez y Rodríguez (2011), establecen que el fundamento de la cultura organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales e informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional.

Por otro lado Puchol (2012), define la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general.

Para Cuestas (2010), la cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el recurso humano, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar,

sentir y actuar en la organización; sus características, dinámica, rasgos y como mantenerla se muestran a continuación.

Figura 1
Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2013), Franklin y Krieger (2011) y Robbins y Judge (2009)

Con las definiciones dadas anteriormente se puede estipular que la cultura organizaconal esta la suma de las creencias, norma, valores, costumbres, formas de pensar, formas de actuar del recurso humano de una institución, la cual da a los colaboradores lineamientos de cómo la empresa se dirige y cuales son sus objetivos, al mismo tiempo la diferencia de otras organizaciones y es un elemento fundamental para el éxito de la empresa pues una empresa con una cultura positiva maneja sus recursos financieros efectivamente y da satisfacción al cliente.

1.2.2 Comportamiento organizacional

Se hace énfasis en el comportamiento organizacional, pues el clima organizacional influye directamente en la conducta y actitudes que los empleados tienen hacia la organización, por lo que se presenta información general del mismo.

Robbins y Judge (2009), lo definen como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

Según Davis y Newstrom, citados por Mazerovsky y Portillo (2009), es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Este se convierte en una herramienta para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones.

Por otro lado Robbins y Coulter (2007), puntualizan el comportamiento organizacional como las acciones de las personas en el trabajo.

El reto al entender el comportamiento organizacional es abordar los aspectos visibles y ocultos, al igual que un iceberg posee una dimensión visible pequeña y una porción oculta mucho más grande como se ilustran en la siguiente gráfica:

Figura 2

Aspectos del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2007).

Lo que se ve en una organización son los aspectos visibles, pero bajo esa superficie están los aspectos ocultos los cuales son de suma importancia para entender la forma en la que los empleados se comportan en el trabajo, así mismo para tomar decisiones y hacer cambios dentro de las organizaciones.

La importancia del recurso humano es cada vez mayor, es por eso que el comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, estudia lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño en sus labores. Por otro lado proporciona a los gerentes una herramienta para conocer a su personal y cómo manejarlo, con el fin de mejorar la efectividad de la organización.

1.2.3 Clima organizacional

a. Definición

De acuerdo a los investigadores Mazerosky y Portillo (2009) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Por otro lado Landy y Conte (2005) la definen como la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo.

De acuerdo a Silva citado por Gan, y Berbel (2007), los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea [creación de orden y significado] y a partir de ello estructuran actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

Por último Méndez (2008), lo establece como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

En resumen, el clima organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones directas e indirectas de los trabajadores del medio ambiente, las cuales se originan del tipo de liderazgo, dirección, la estructura de la organización, sistemas de incentivos, remuneraciones, interacción con los demás miembros, entre otros. La estructura y características organizacionales y sus colaboradores son los miembros que componen el clima organizacional, dándole dinamismo. Seguidamente se presenta una gráfica en donde se representan los componentes del clima organizacional.

Figura 3

Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Chiang, Martín y Núñez (2010)

b. Antecedentes del clima organizacional

Robbins y Coulter (2005), señalan que el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que las personas eran el activo más importante de ellas y que debía ser administrado.

Las definiciones que han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde las que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones, a esquemas cognitivos y

resúmenes de percepciones. El desarrollo de dicho concepto durante los años se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1
Antecedentes del clima organizacional

Año	Autor (s)	Aportaciones
1930	Elton Mayo	Atmósfera, ambiente. Percepción subjetiva de la experiencia laboral [influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de autoridad y los grupos informales]
1930 1940	Lewin, Lippit y White	Introducen el término de atmósfera de grupo, atmosfera psicológica y clima social.
1958	Argyris	Introducen el término clima organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente [cultura, entorno, moral, situación laboral, más factores psicológicos].
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales [1] distinguen una organización de otra, [2] perduran a través del tiempo, e [3] influye en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y esta descrita en términos de valores.
1970	Schneider	Clima [s]. Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
1980	Silva	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1982	Joyce y Slocum	Clima Psicológico, lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.

[continúa]

Tabla 1 [continuación]

Antecedentes del clima organizacional

1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
1986	De Witte y De Cock	Representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente: Elaboración propia elaborada basada en Gan y Berbel (2007) y Chiang, Martín y Nuñez (2010)

En los últimos años se identifica al clima organizacional como un reflejo de la vida interna de una empresa u organización. Donde la percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente a la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc. Afectando directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación.

c. Importancia

Según Armenta, Díaz y Hernández (2012), la importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional, refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Así mismo Chiavenato (2011), aprecia el clima organizacional como uno de los factores determinantes para la calidad de vida en el trabajo. En el momento de medir el clima laboral en una empresa y este resulta bajo, los empleados estarán insatisfechos y por tanto susceptibles de problemas graves tales como rotación de personal, ausentismo, falta de innovación y baja productividad, lo cual ocasionará que no se alcancen los objetivos establecidos.

De acuerdo a lo anterior la importancia del clima organizacional se enfoca hacia las relaciones y comportamientos entre los colaboradores de una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el clima organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con el ausentismo, la rotación, la productividad, satisfacción en el trabajo y comportamiento, los cuales se explican en los siguientes gráfica.

Figura 4
Elementos del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2005).

1.2.4 Características del clima organizacional

El clima organizacional se caracteriza según Rodríguez (2005) por los siguientes elementos:

- a. El clima hace referencia a la situación en que tienen lugar el trabajo de la organización. Las variables guardan relación con el ambiente laboral.

- b. Tiene una cierta permanencia, esto significa que puede contar con cierta estabilidad con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima tiene como consecuencia una mejor disposición de los individuos para participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un mal clima hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene un nivel significativo de identificación de sus miembros. En tanto una organización con clima ineficiente tendrá una mala identificación de sus miembros.
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- f. Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre en la insatisfacción laboral.
- h. En estrecha conexión con lo anterior es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requieren cambios en más de una variable, para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

El clima está formado por las interacciones entre los individuos de grupos formales e informales de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar de

diferentes características que describen un buen clima organizacional, enlistadas en la siguiente gráfica.

Figura 5

Características del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Gan y Berbel (2007)

Las características fluctúan de acuerdo las investigaciones de los diferentes autores, por lo que existe una variedad de características del clima organizacional, todas son importantes para el mejoramiento del clima dentro de las organizaciones.

1.2.5 Tipos de clima organizacional

A partir de diferentes configuraciones de variables se llegan a tipificar cuatro tipos de clima organizacional, los cuales se representan en la siguiente figura:

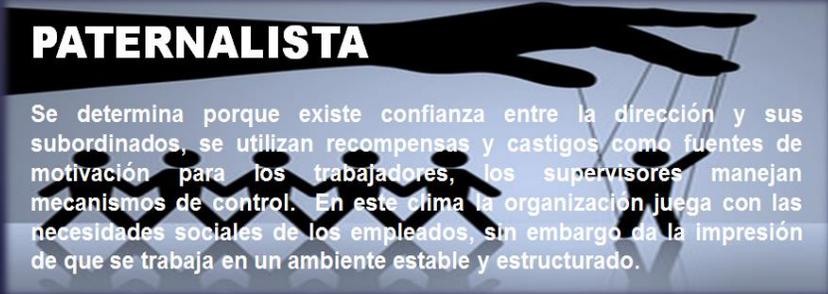
Figura 6

Tipos de clima organizacional



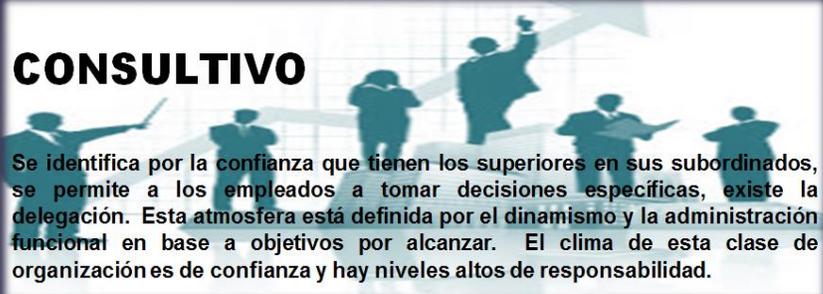
AUTORTARIO

Este clima se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización, por los jefes, y desde ahí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.



PATERNALISTA

Se determina porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la organización juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.



CONSULTIVO

Se identifica por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, existe la delegación. Esta atmosfera 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.



PARTICIPATIVO

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes departamentos de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales, generando participación grupal. El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso con la organización y sus objetivos. En la relación entre la dirección y los trabajadores reina la confianza.

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2005).

Las organizaciones difieren en el tipo de clima que manejan, por la cultura que se desarrolla y las diferentes personas que en ella laboran, las experiencias que estas han tenido dentro de la organización y el tipo de personas por las que son lideradas. Se considera necesario realizar un análisis en donde se conozca el tipo de clima que se genera en las organizaciones, para establecer acciones que lo mejoren y aumentar la productividad de la misma.

1.2.6 Funciones del clima organizacional

Fernández (2006), establece las siguientes funciones las cuales componen el clima organizacional, presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 2
Funciones del clima organizacional

Función	Descripción
Desvinculación	Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.
Desobstaculización	Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
Espíritu	En la empresa se trabaja con ánimo, dedicación y compromiso, sin tener en cuenta las obligaciones.
Intimidad	Lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse y motivar a los que no se creen capaces.
Alejamiento	Relación personal con los directivos, manteniendo distancia y prudencia sin afectar la confianza brindada por ellos.
Énfasis en la producción	Clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.
Empuje	Comportamiento del sector administrativo por lograr una mayor motivación para el logro de las metas trazadas para los subordinados

[continúa]

Tabla 2 [continuación]

Funciones del clima organizacional

Consideración	Humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los trabajadores, de parte de sus directivos y jefes.
Estructura	Opiniones y aceptación por las normas y reglas que supervisan sus deberes y funciones laborales.
Responsabilidad	Compromiso en el momento de entregar o dar resultados, tomando nuestras propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función.
Recompensa	Premio o estímulo que brinda la empresa a empleados destacados en sus funciones laborales.
Riesgo	Aventura en la toma de decisiones que puedan brindar o no, oportunidades rentables para la empresa.
Cordialidad	Amabilidad y caballerosidad con que deben ser regidas las relaciones laborales y sociales dentro de la organización.
Apoyo	Soporte laboral brindado por los compañeros de trabajo sin importar el rango que desempeñan en la organización.
Normas	Comportamiento a nivel grupal sobre la realización del buen desarrollo y desempeño de los colaboradores.
Conflictos	Métodos de discusión que maneja la organización en cuanto a la solución de problemas, percances laborales y personales.
Identidad	Sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a nuestra organización.
Conflicto e inconsecuencia	Cuando se encuentran normas o reglas incoherentes con el clima organizacional de la empresa.
Formalización	Especificación de las normas y funciones de cada empleado que pertenezca a la organización.
Adecuación de la planeación	Nivel de adaptación de los planes y estrategias a realizar para el logro de los objetivos trazados por la organización.
Selección basada en calidad y desempeño	Selección de personal a través de los logros y desempeño del empleado en la organización.
Tolerancia a los errores	Manera en la cual se juzga y se reacciona ante un error de cualquier miembro de la organización, basada en respeto y solidaridad.

Fuente: Elaboración propia basada en Fernández (2006)

1.2.7 Actitudes que influyen en el clima organizacional

Davis y Palladino (2008), definen la actitud como juicios evaluativos acerca de objetos, personas y pensamientos que incluyen componentes afectivos de conocimiento y de comportamiento.

Por otro lado para Robbins y Coulter (2007), son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo.

Una actitud está integrada por tres componentes los cuales están descritos en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2005).

El gerente se interesa por las actitudes relacionadas con el trabajo. Para Robbins y Coulter (2013), las tres actitudes más conocidas son: la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional.

a. Satisfacción en el trabajo

Chiang, Martín y Núñez (2010), hacen referencia a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados

Robbins y Coulter (2013), se refieren a la actitud general de una persona hacia su trabajo.

Veamos algunos hallazgos sobre la satisfacción en el trabajo en la siguiente figura.

Figura 8

Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2013)

Según Fernández (2010), se debe conducir al personal a seguir las normas de seguridad y salud laboral establecidas por la organización, motivarlos y enseñarles cómo hacer las cosas de forma óptima para desarrollar en ellos la satisfacción laboral que dará como resultado el incremento de la eficiencia de la organización.

De acuerdo a los investigadores acá citados, la satisfacción laboral es un elemento de suma importancia para la eficiencia y calidad del desempeño del trabajador, por lo que se le debe de dar una mayor atención por parte de los líderes de las empresas, para obtener colaboradores productivos, entregados e identificados con su trabajo y con la organización en donde laboran y reducir el índice de rotación y ausentismo, generando empresas efectivas.

b. Participación en el trabajo

Cuando Abela (2005) habla de participación en el trabajo, se refiere a la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones internos y externos en los que ésta se ve implicada. Participación es un término complejo, ligado a otros como cooperación, comunicación, asociacionismo, afiliación, confianza o trabajo en equipo. La participación puede ser interna o externa, así, se puede hablar de participación en el puesto de trabajo, participación de la organización en los procesos de desarrollo socioeconómico de un país.

Creer en el valor de la participación supone que los miembros de la organización colaboran activamente en las diferentes actividades que tienen lugar bajo el convencimiento de que los resultados obtenidos serán rentables y de mayor calidad.

Cuando un colaborador está identificado con su trabajo, participa activamente en realizar su labor de forma efectiva, preocupándose en mejorar, tomar decisiones beneficiosas para la organización y dar soluciones a los problemas que se encuentra, aumentando la calidad y productividad en su desempeño.

c. Compromiso organizacional

De acuerdo a Fernández (2010), es la fuerza relativa con la que el individuo se identifica con su entorno organizacional.

Así mismo para Robbins y Coulter (2013), el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Es la identificación con la organización empleadora.

Desarrollar la identificación de los colaboradores hacia la organización empleadora es de vital importancia para disminuir la rotación y el ausentismo, al mismo tiempo, para aumentar la satisfacción laboral, debido a que los empleados altamente comprometidos están apasionados y extremadamente conectados con su trabajo.

1.2.8 Indicadores del clima organizacional

De acuerdo a los autores consultados en el tema algunos los llaman factores, otros indicadores o elementos, pero para el estudio se llamarán indicadores del clima organizacional.

A continuación se mencionan los indicadores que se tomaron en cuenta para determinar y analizar el nivel del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango:

Figura 9

Indicadores del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Yuset, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006)

Cada uno de los indicadores anteriores se amplían a continuación:

a. Relaciones interpersonales

Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida, a través de familiares, amigos y compañeros de trabajo, para intercambiar formas de sentir, compartir necesidades, intereses y afectos.

Según Robbins y Coulter (2005), las relaciones interpersonales se empezarán por un punto importante, las actitudes respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo dado que cuando son saludables, tanto el equipo como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos.

Por otro lado Fernández (2010), explica que las relaciones interpersonales en el trabajo ofrecen recursos para solventar posibles problemas, presentándose, en este caso, como posibles moderadores en situaciones de tensión. También afirma que ciertas características negativas de las relaciones interpersonales aumenta la posibilidad de padecer estrés laboral.

López (2007), establece que es necesario humanizar las relaciones interpersonales afirmando que las relaciones humanas auténticas, genuinas y verdaderas, se basan en el reconocimiento de la categoría humana de toda persona, es decir, en su dignidad humana.

Las buenas relaciones interpersonales pueden tener un impacto en el desempeño laboral, puesto que hacen más grato el trabajo, aumentando la creatividad, la resolución de problemas y la productividad del colaborador.

b. Estilo de dirección

Koontz y Weinrich (2010), establecen que la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios de satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Robbins y Coulter (2005), definen dirección como la función administrativa que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

De acuerdo a los autores citados la dirección es el hecho de influir, mandar y motivar a los colaboradores en sus tareas diarias. Por medio de la dirección las metas se ven ejecutadas ya sea de manera eficiente o deficiente, dependiendo del tipo de dirección que se maneje en las organizaciones.

Los estilos de toma de decisiones varían en dos dimensiones: la primera es la forma de pensar, pues algunos son más racionales y lógicos al procesar la información; la segunda dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, estos necesitan que exista constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. Estas dos dimensiones se pueden agrupar en cuatro modelos de toma de decisiones, como la ilustra la siguiente tabla:

Tabla 3

Estilos de dirección

Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
Toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos; toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo.	Toleran la ambigüedad y requieren más información antes de tomar una decisión al considerar más alternativas. Se caracterizan por su capacidad de adaptarse o enfrentarse a situaciones únicas.	Tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son creativos en sus soluciones.	Trabajan bien con los demás; se interesan en los logros de otros, aceptan sugerencias; convocan juntas para comunicarse y tratan de evitar conflictos puesto que la aceptación de los demás es importante

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coutler (2007).

Además de considerar los estilos de la dirección, es importante tomar en cuenta la motivación y el liderazgo para que la ejecución de las tareas de los colaboradores sean efectivas.

- **Motivación:** de acuerdo a Franklin y Krieger (2011), la motivación se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Para Robbins y Judge (2009), son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Como las personas son diferentes, las necesidades varían en cada individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento. A pesar de estas diferencias, el proceso o ciclo motivacional que se describe a continuación es semejante en todas las personas.

Figura 10

Ciclo motivacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Franklin (2011) y Krieger y Martínez Guillén (2012)

En general la motivación son los estímulos que mueven al colaborador a realizar acciones. Dentro de una organización, es la voluntad que un trabajador tiene para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Por consiguiente es de suma importancia que se desarrolle un entorno en el cual los empleados satisfagan sus necesidades laborales y las necesidades empresariales.

- Liderazgo: Myers (2005), ilustra el liderazgo como el proceso por medio del cual ciertos miembros del grupo motivan y guían al grupo. Lo divide en dos tipos de liderazgos: liderazgo de tareas, organizan el trabajo fijan criterios y se enfocan en las metas; liderazgo social, dirección que fomenta el trabajo en equipo, media en los conflictos y ofrece apoyo.

Por otro lado para Koontz, Weinrich y Cannice (2012) es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo. Y establece que la habilidad de liderazgo está compuesta por los siguientes componentes:

Figura 11
Componentes del liderazgo



Fuente: Elaboración propia basada en Koontz, Weinrich y Cannice (2012).

El objetivo principal de la dirección es establecer el estilo de dirección que beneficie a la organización, por medio de la motivación y el liderazgo que posean gerentes para desarrollar colaboradores eficientes que contribuyan a la realización de las metas del

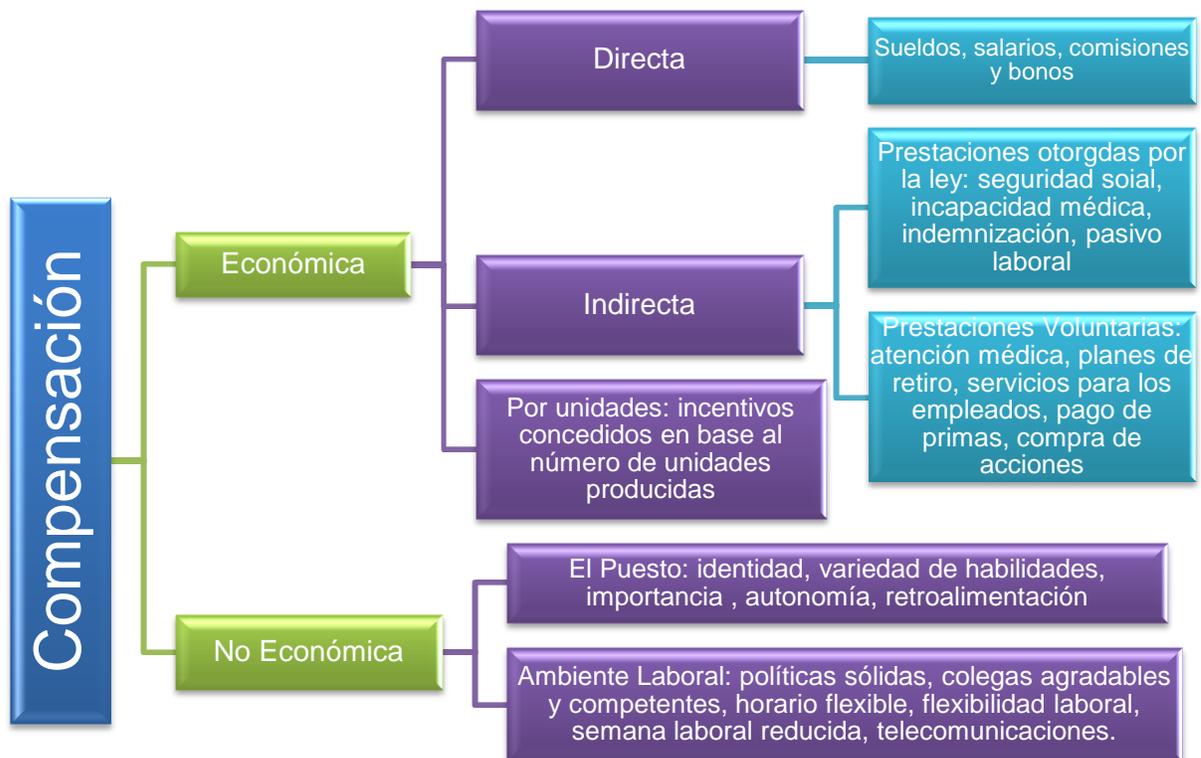
equipo y de la empresa. La importancia de este indicador radica en la persuasión que se tiene en el colaborador y cómo esta desarrolla una reacción en el comportamiento de los grupos, el cual influye en la productividad del desempeño laboral de los trabajadores.

c. Retribución

Para Mondy y Noe (2005), incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener, motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones, ejemplificadas en la siguiente figura:

Figura 12

Elementos de un programa de compensación



Fuente: Elaboración propia basado en Mondy y Noe (2005) y Werther y Davis (2008).

De acuerdo a Vértice (2007), define la retribución como la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo. cualquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee.

Gómez, Balkin y Cardy (2008), la definen como el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres componentes, descritos en la siguiente figura.

Figura 13

Componentes de la retribución



Fuente: Elaboración propia basada en Vértice (2007) y Balkin y Cardy (2008)

En conclusión la retribución es un elemento fundamental para toda organización y colaboradores que en ella laboran. Esta incluye compensaciones económicas y no económicas, su fin primordial es atraer y mantener empleados competentes y eficaces, compensar el esfuerzo de los miembros de las empresas y satisfacer sus necesidades económicas. Es importante resaltar las retribuciones no económicas dentro de cualquier empresa, dando que el recurso humano necesita satisfacer su necesidad social y crecimiento personal; por lo que se recomienda utilizarlas para

motivar y desarrollar un ambiente agradable dentro de la organización y aumentar su productividad.

d. Sentido de pertenencia

De acuerdo con Rincón (2006), el sentimiento de pertenencia es universal, quiere decir que en mayor o menor grado todos lo tenemos. Esa universalidad hace que no sea un sentimiento excluyente, y que lo podamos disfrutar todos los que pertenecemos a cualquier comunidad y organización. La característica de universalidad crea un sentido de identidad y de fuerza extensiva. La pertenencia hace de urdimbre en cualquier relación grupal, desencadena el orgullo y llama a la defensa, en muchos; a otros, les hace partícipes de éxitos ajenos y les consuela de fracasos propios.

Por otro lado para Van Den Berhe (2010), despertar el sentido de pertenencia es una función indelegable de la gerencia general, para lograr una mejor participación de los colaboradores es importante unificar las diferencias sociales y de los cargos de la organización. Despertar en el personal el sentido de pertenencia hacia la empresa incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados, debido a que el fin de este indicador conlleva a que el personal se comprometa con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y su trabajo siempre en defensa de los intereses económicos de ésta.

Por lo anterior se puede concluir que el sentido de pertenencia es desarrollado por la gerencia y crea en el colaborador un grado de compromiso y participación hacia la empresa y da a conocer cuan identificados están los colaboradores con su trabajo y las metas de la institución.

e. Disponibilidad de recursos

Para Fernández (2007), es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuando los recursos humanos. Los recursos materiales, económicos, entre otros, que, adecuadamente administrados y optimizados por los colaboradores, aportan diferencia y competitividad a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general.

De acuerdo a Chiavenato (2011), son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción.

Para un buen desempeño laboral de los colaboradores, se necesita que la organización les proporcione herramientas tangibles e intangibles necesarias para el buen desarrollo de sus actividades; desde una buena iluminación del área de trabajo, hasta brindarles un buen clima organizacional.

f. Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es lo que toda persona busca en un empleo; se trata de la seguridad que el colaborador siente hacia su trabajo, específicamente a mantener su puesto de trabajo para poder satisfacer su necesidad económica, sin olvidar las responsabilidades y obligaciones que conlleva el ser parte de una organización.

Según Osorio (2008), en lo que respecta a las actividades privadas, la inamovilidad, más corrientemente llamada estabilidad, consiste en el derecho de los trabajadores de empresas o entidades particulares de no ser removidos de sus cargos, salvo que causas especiales lo justifiquen.

Según Yusset, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006), es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estima que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

El principio de estabilidad está reconocido en la normativa laboral guatemalteca en el Artículo 101 de la Constitución Política de la República, que reconoce el trabajo como un derecho de las personas y es una obligación social. Esto quiere decir que la estabilidad laboral comienza desde el momento que se prescribe que es un derecho de las personas. En el derecho laboral guatemalteco, esta es una protección especial que la ley le brinda a cierto grupo de trabajadores y trabajadoras, con el objeto de evitar posibles abusos de parte de su patrono o empleador; lo que al final se traduce en una garantía de estabilidad en el trabajo. Los grupos de trabajadores que gozan de esta protección se detallan en la siguiente figura.

Figura 14

Trabajadores que gozan de protección en Guatemala



Fuente: Elaboración propia basada en el Código de trabajo de Guatemala (2008)

g. Claridad y coherencia en la dirección

Robbins y Coulter (2007), establecen que es cuando los empleados conocen hacia donde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar con fines contraproducentes lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas.

Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Estas marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Los pasos para fijar las metas son los siguientes:

Figura 15

Pasos para fijar metas organizacionales



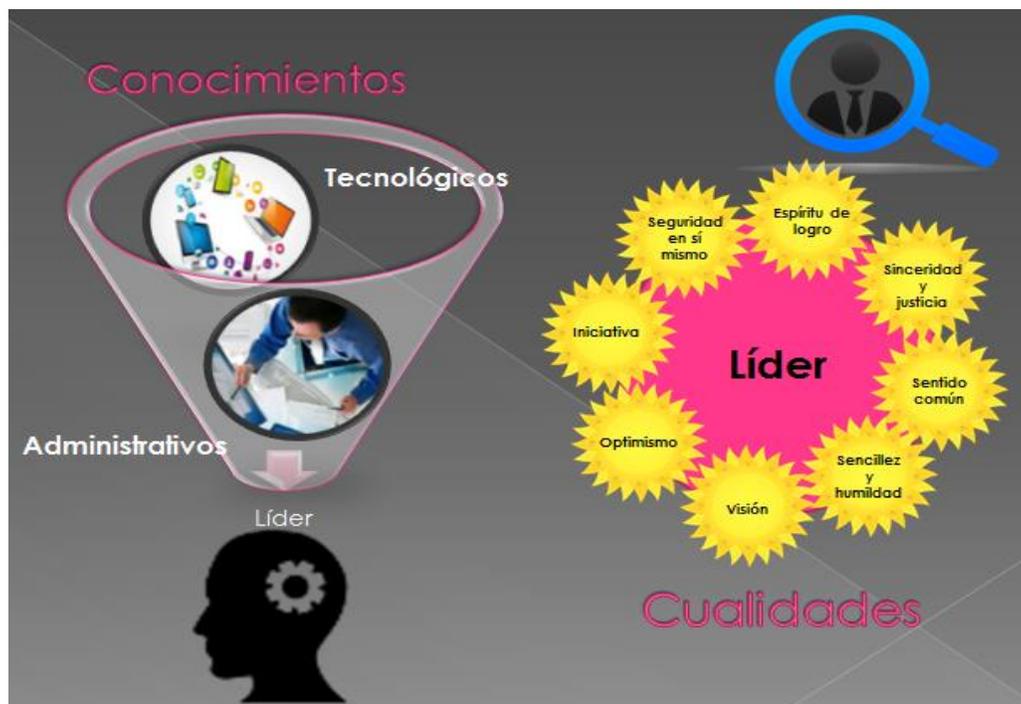
Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coutler (2005).

Por otro lado Franklin y Krieger (2011) establece que si las personas conocen su trabajo, y saben llevarlo de manera adecuada, tendrán un mayor rendimiento y serán más productivas.

Además de tener metas por alcanzar y conocer su trabajo, todo subalterno necesita ser guiado por personas con características positivas para generar la claridad y coherencia en el proceso de toma de decisiones y la implementación de los planes para llevar a cabo las actividades administrativas planificadas. Es por eso que Münch (2010), define el liderazgo como la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión, y establece las cualidades y conocimientos que conforman el perfil de líder los cuales se mencionan en la siguiente figura.

Figura 16

Conocimientos y cualidades de un líder



Fuente: Elaboración propia basada en Münch (2010).

En síntesis, la claridad y coherencia en la dirección se enfoca en liderar a los subordinados para realizar sus metas de forma efectiva y eficaz, por medio de un liderazgo eficiente y democrático que fomente la cooperación y participación de los integrantes del grupo, la cual genera mayor seguridad en los empleados aumentando

su satisfacción laboral, contribuyendo a que el rendimiento y productividad sean mayores.

h. Valores colectivos

Según Mondy y Noe (2005), ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas y conflictos, dado que las personas tienen fuertes necesidades sociales y disfrutan la compañía de otras personas que tienen intereses y deseos similares. Las personas que desarrollan relaciones personales cercanas dentro de una organización, permanecen juntas en tiempos difíciles.

Robbins y Coutler (2007). Constituyen que es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos y metas; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo.

Por otro lado Robbins y Judge (2009), establecen que los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede concretar que los valores colectivos son juicios éticos sobre situaciones empresariales. Estos son los pilares más importantes de cualquier organización debido a que definen a los miembros, a la empresa, y la relación que existe entre los dos.

Dentro de una organización se debe desarrollar valores que ayuden al crecimiento individual y colectivo, pero sobre todo a identificar al colaborador con las metas, objetivos, misión y visión de una organización

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente toda organización busca tener éxito y ser competitiva. Para poder cumplir estas exigencias, las empresas se valen de distintas estrategias con la finalidad de aumentar la calidad de productos y servicios, incrementar la productividad, reducir costos y mejorar la efectividad de los procesos, sin importar el tipo de actividad a la que se dediquen.

Para el logro de estos propósitos, las organizaciones mejoran la calidad de vida laboral de sus colaboradores, porque reconocen que la productividad y el desempeño dependen del ambiente que se fomente en la organización y de la percepción que los miembros tengan de éste, para lo cual resulta de gran utilidad desarrollar un clima organizacional saludable.

Las instituciones educativas son organizaciones diseñadas para alcanzar metas y objetivos por medio del manejo y coordinación de recursos humanos, financieros y materiales. Tomando en cuenta lo anterior es necesario realizar estudios para determinar cómo se manifiesta el ambiente laboral en este tipo de organizaciones, por lo que se consideró aplicar la evaluación del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, dicha institución ofrece educación de calidad desde hace 50 años, durante los cuales el número de colaboradores y clientes han aumentado considerablemente, lo que genera algunas implicaciones negativas en relación a factores como: retribución, relaciones interpersonales, comunicación, estilo de dirección y motivación; elementos que componen un ambiente laboral favorable que aumenta la productividad del colaborador.

Para el colegio de nivel medio es importante considerar su situación actual y futura relacionada con el clima organizacional, teniendo en cuenta que si no se evalúa constantemente puede desarrollarse la insatisfacción laboral, desmotivación, rotación de personal, comunicación ineficiente, poca productividad, incumplimiento de metas

y objetivos, insatisfacción del cliente externo, aumento en los gastos financieros y afectar el prestigio de dicha institución.

Para que lo anterior no suceda, la organización debe de realizar una evaluación del clima organizacional por lo menos una vez al año e implementar planes estratégicos basados en los resultados obtenidos para desarrollar un ambiente agradable que favorezca el desarrollo integral de los colaboradores y con ello cumplir eficientemente las metas y objetivos de la organización.

En función al planteamiento anterior surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar los resultados de la evaluación del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Describir cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en el colegio de nivel medio.
- Identificar el estilo de dirección y supervisión del personal de la institución.
- Determinar si la retribución satisface las necesidades laborales de los colaboradores de la institución
- Estimar en los colaboradores del colegio sujeto de investigación el grado de sentido de pertenencia.
- Indicar si los colaboradores cuentan con la información, los equipos y la ayuda requerida de otras personas o departamentos para la realización de su trabajo.
- Demostrar el nivel de estabilidad laboral de los colaboradores en la institución.
- Establecer el grado de claridad y coherencia en la dirección de la institución.
- Identificar el nivel de aplicación de los valores colectivos que se desarrollan dentro de la institución.

2.2 Variable

Clima organizacional

2.2.1 Definición conceptual

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

2.2.2 Definición operacional

El clima organizacional está constituido por factores que reflejan las facilidades o dificultades con que se encuentra un colaborador a nivel de recursos humanos y organizacionales como: las relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución monetaria, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección, estabilidad y valores colectivos, los cuales influyen en la factibilidad de los procesos que conducirán al aumento o disminución de la productividad de los empleados y de todo el sistema organizacional de una empresa.

2.2.3 Indicadores

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos

- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

2.3 Alcances

2.3.1 Alcances

La investigación se realizó en un colegio de nivel medio, de la cabecera departamental de Huehuetenango, tomando como sujetos de estudio a la totalidad de colaboradores del área administrativa, docentes y personal operativo del ciclo básico y diversificado. Se abarcó el clima organizacional enfocado a las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

2.3.3 Aportes

El propósito de esta investigación es proporcionar información real y reciente sobre el clima organizacional de un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango a través de la recopilación de datos que se obtuvieron por medio de la herramienta estandarizada Escala del Clima Organizacional (EDCO).

De acuerdo a los resultados, se pretende apoyar al colegio con un programa de capacitaciones y guía de estrategias, con el fin de fortalecer el clima organizacional de la institución y el rendimiento de los colaboradores; aumentando la competitividad de la institución. Al mismo tiempo para la Universidad esta investigación servirá de consulta para futuros investigadores interesados en el tema clima organizacional, así como para organizaciones que busquen el mejoramiento del clima organizacional.

III. METODOLOGÍA

A continuación se proporciona información sobre los sujetos de estudio, la población, el instrumento utilizado y los procedimientos que se aplicaron para la recopilación de información.

3.1 Sujetos de análisis

En la siguiente tabla se presenta una lista del personal que labora en el colegio de nivel medio, ciclo básico y diversificado, plan diario jornada matutina de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Tabla 4
Personal del colegio

Sujetos	Número de empleados
Comunidad de hermanos	5
Administración	13
Docentes	44
Operativos	11
Total	73

Fuente: trabajo de campo (2013).

3.2 Población y muestra

Para el presente estudio se tomó en cuenta como sujetos de estudio a la totalidad de empleados, debido a la cantidad de colaboradores que integran el colegio de nivel medio, plan diario jornada matutina; estos desempeñan funciones a nivel administrativo y operativo siendo esto un censo. De acuerdo a Anderson y Sweeney (2008), un censo es cuando se recolectan datos de toda una población.

3.3 Instrumento

Se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional [EDCO] realizado en Santa Fe de Bogotá, D.C., en el año 2006, por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana. Es uno de los más utilizados para la realización de investigaciones de este tipo.

Cuenta con 40 preguntas de opción múltiple, que se dividen en 8 diferentes indicadores, asignándole 5 preguntas a cada indicador, los cuales pueden obtener una calificación mínima de 5 y una máxima de 25 puntos, estos resultados se califican en los siguientes rangos:

No saludable: 5 a 11.6

Por mejorar: 11.7 a 18.4

Saludable: 18.5 a 25

La suma de los totales de los 8 indicadores siguientes: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos; pueden variar de 40 a 200 puntos, los que se califican de acuerdo a los siguientes rangos:

Nivel bajo: 40 a 93 puntos

Nivel medio: 94 a 147 puntos

Nivel alto: 148 a 200 puntos

3.4 Procedimiento

Para la realización de esta investigación fue necesario relazar el siguiente procedimiento:

- Se determinó el cronograma de actividades a realizar.
- Se estableció el tema a investigar.
- Se solicitó la autorización en la organización de estudio.

- Se realizó el Marco contextual.
- Se realizó el Marco teórico.
- Se definió el planteamiento del problema.
- Se establecieron los objetivos generales y específicos.
- Se estableció el instrumento a utilizar para la recolección de información.
- Se recopiló la información de trabajo de campo.
- Se analizó e interpretó los resultados
- Se realizó las conclusiones y recomendaciones
- Se elaboró la propuesta

3.5 Diseño de la investigación

El presente estudio se realizó, con un diseño de investigación descriptiva.

Achaerandio (2006), afirma que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere que es un campo de estudio amplísimo; utiliza relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes.

Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Trabajo de campo realizado en el año 2013 a 71 sujetos, colaboradores del colegio del nivel medio, plan diario jornada matutina.

Es importante señalar que se consolidaron los datos del nivel básico y diversificado, a consecuencia de que los resultados mostraron una tendencia similar, por lo que se dividieron en tres diferentes áreas de acuerdo a sus responsabilidades dentro de la institución, las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5
Áreas de estudio

Icono Representativo	Área	Integrantes
	Administrativa	Directores, coordinadores, secretarias, contador, recepcionista, bibliotecario, orientadores y encargado de audiovisuales.
	Docentes	Profesores del nivel básico y diversificado
	de Personal Operativo	Encargado de mantenimiento, conserjes, jardineros y pilotos.

Fuente: trabajo de campo (2014).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional de esta entidad, presentando de forma gráfica cada uno de los indicadores que la prueba estandarizada EDCO contempla. La cual cuenta con 40 preguntas, que se dividen en 8 diferentes indicadores, asignándole 5 preguntas a cada indicador, los cuales pueden obtener una calificación mínima de 5 y una máxima de 25 puntos, estos resultados se calificaron de acuerdo a los siguientes rangos:

Tabla 6

Rangos por indicador

Calificación	Puntuación	Color de identificación
No saludable	5 a 11.6	
Por mejorar	11.7 a 18.4	
Saludable	18.5 a 25	

Fuente: Elaboración propia (2014).

La suma totales de los resultados de los ocho indicadores pueden variar de 40 a 200 puntos, los cuales se califican de acuerdo a los rangos descritos en la siguiente tabla.

Tabla 7

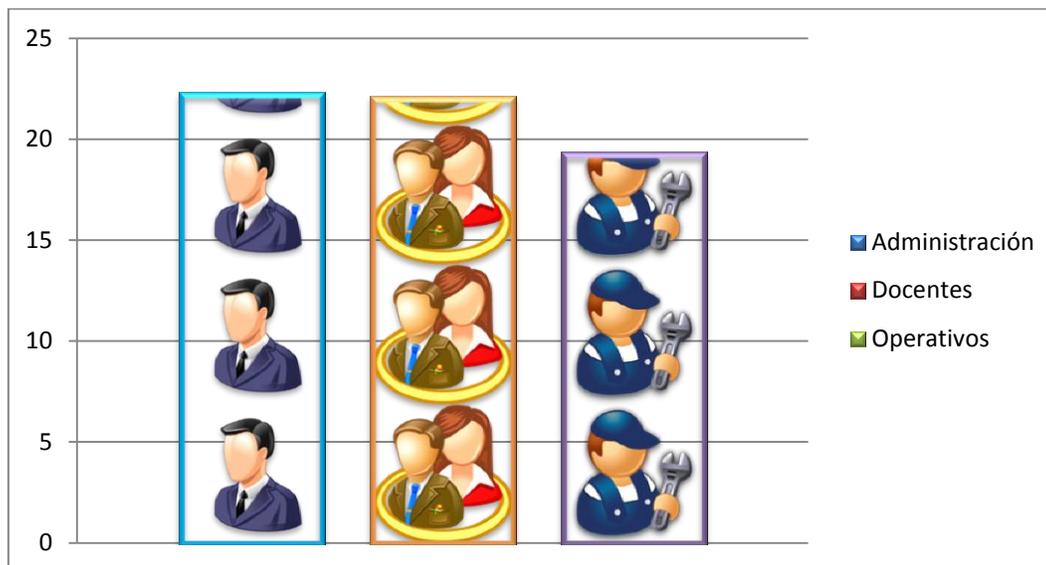
Rangos generales

Calificación	Puntuación	Color de identificación
Nivel bajo	40 a 93	
Nivel medio	94 a 147	
Nivel alto	148 a 200	

Fuente: Elaboración propia (2014).

Gráfica 1

Relaciones Interpersonales



Fuente: Trabajo de campo (2013).

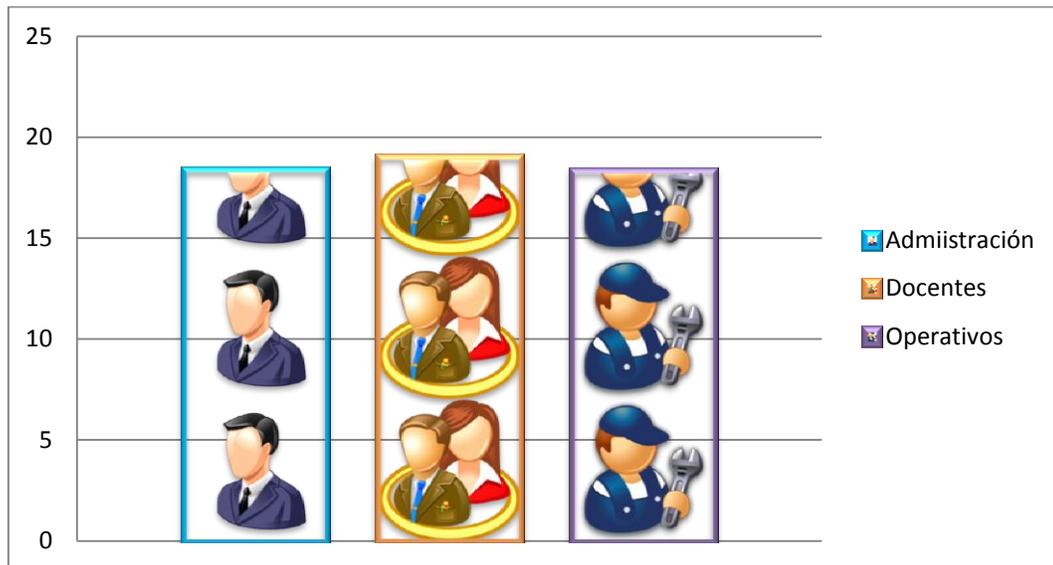


En esta gráfica se puede apreciar que los empleados perciben un ambiente positivo en cuanto a las relaciones interpersonales, pues cerca del 89% de los integrantes del área administrativa manifiestan que los miembros del grupo nunca son distantes, el área de docentes con un 87% revelan que el grupo de trabajo no los hacen sentir incómodos y en el área de personal operativo, con un 77% se aprecia que los miembros del grupo aceptan sus opiniones.

Las tres áreas son saludables revelando que son aceptados por su grupo de trabajo.

Gráfica 2

Estilo de dirección



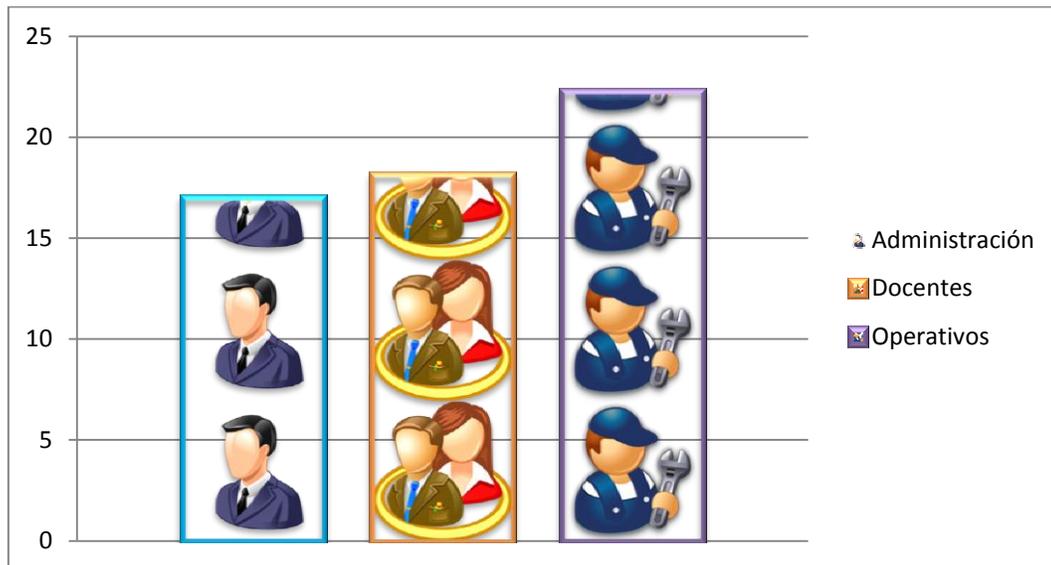
Fuente: Trabajo de campo (2013).



En comparación con la gráfica anterior, este indicador disminuyó en sus puntajes. Con un 78% en lo que respecta al sentido de dirección, el área de docentes manifiesta que su jefe no es mal educado y tiene confianza en el grupo de trabajo, calificando como un indicador saludable.

Por otro lado con un 73% el área administrativa y de personal operativo deben mejorar. En el área administrativa el jefe debe de crear un ambiente de confianza en el grupo de trabajo, mientras tanto en el área de operativos las órdenes impartidas por el jefes no deben de ser arbitrarias.

Gráfica 3
Retribución



Fuente: Trabajo de campo (2013).

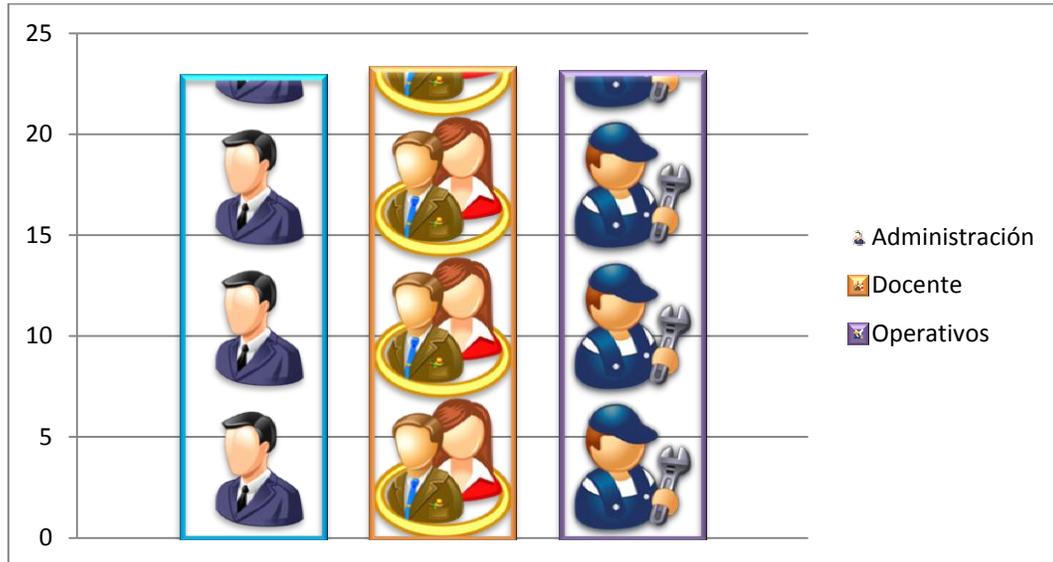


El indicador de retribución manifiesta uno de los rangos donde se debe mejorar el clima organizacional. El área administrativa con un 68% y el área de docentes con un 72% indicaron que los beneficios de salud que reciben de la empresa no satisfacen sus necesidades y son deficientes.

Por otro lado el área de personal operativo, con un 89% manifiesta que entienden los beneficios que tienen en la empresa y están de acuerdo con su salario por lo que se encuentran en un rango saludable.

Gráfica 4

Sentido de Pertenencia



Fuente: Trabajo de campo (2013).

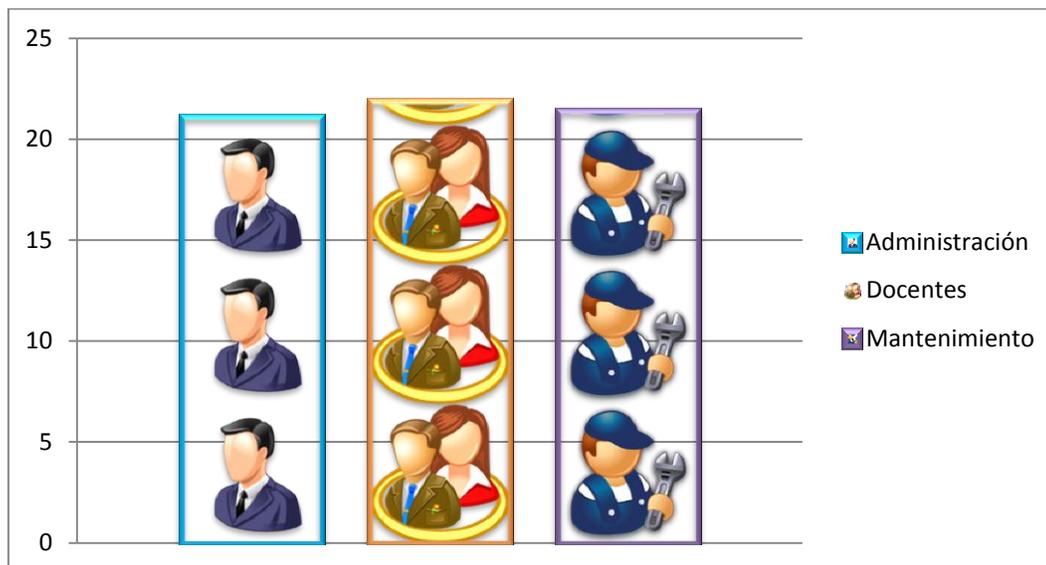


El nivel de este indicador es el más alto. El área de docentes asciende a un 93% relacionado con el sentido de pertenencia, el personal operativo a 92% y los administrativos a 91%, revelando que se identifican, están orgullosos, satisfechos e interesados en el futuro de la institución. Para perfeccionar el nivel del indicador es preciso mejorar en las tres áreas la remuneración de horas extras, por medio de reconocimientos de forma oral o escrita.

En las tres áreas este indicador es saludable, revelando que las relaciones interpersonales resultan ser una fortaleza.

Gráfica 5

Disponibilidad de recursos



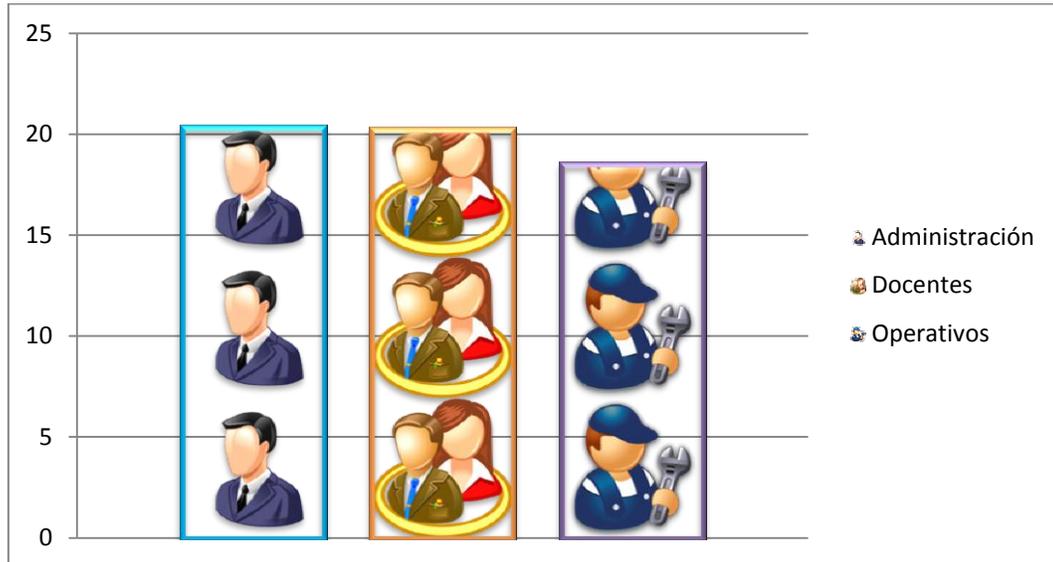
Fuente: Trabajo de campo (2013).



Al igual que la gráfica anterior, las tres áreas están dentro del rango saludable del indicador de disponibilidad de recursos. Donde el área de docentes con un 88%, administración con 84% y el personal operativo con un 85% revelan que, disponen de espacios y ambiente físico adecuado para realizar su trabajo. En lo que se debe de trabajar para maximizar el resultado de este indicador es la iluminación del área de oficinas.

Gráfica 6

Estabilidad



Fuente: Trabajo de campo (2013).

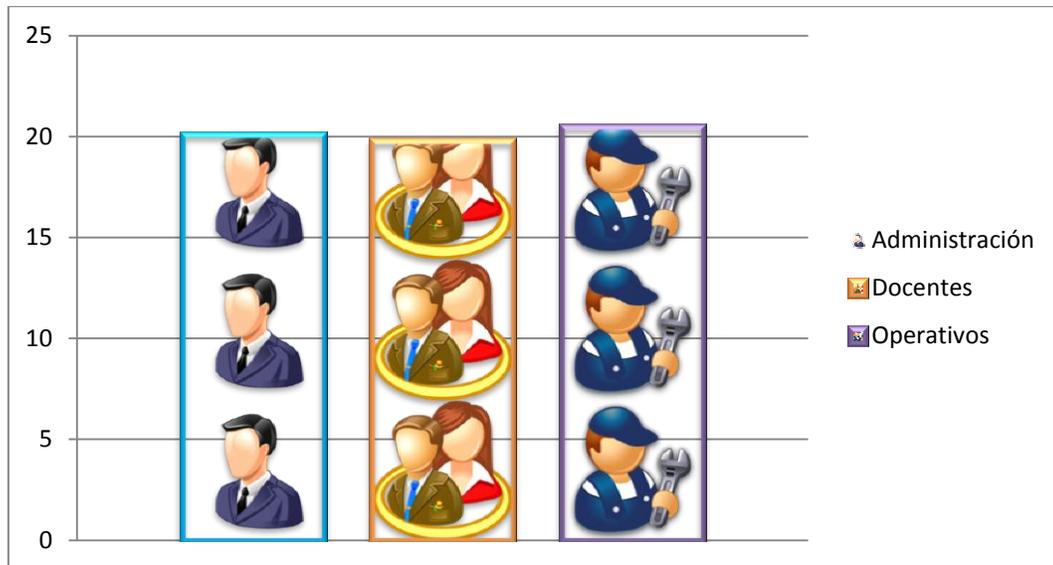


La gráfica de estabilidad refleja que en las tres áreas el indicador es saludable, con lo que se afirma que la institución ofrece un alto grado de permanencia laboral a sus empleados, según opina el 81% de los colaboradores del área administrativa, 74% del personal operativo y el 81% de docentes. Esta empresa establece que del buen desempeño depende la pertenencia en el cargo y no de preferencias personales.

Es importante señalar que los colaboradores manifestaron que dentro de las tres áreas se contrata personal temporal, lo que puede afectar el clima organizacional saludable de la institución.

Gráfica 7

Claridad y coherencia en la dirección



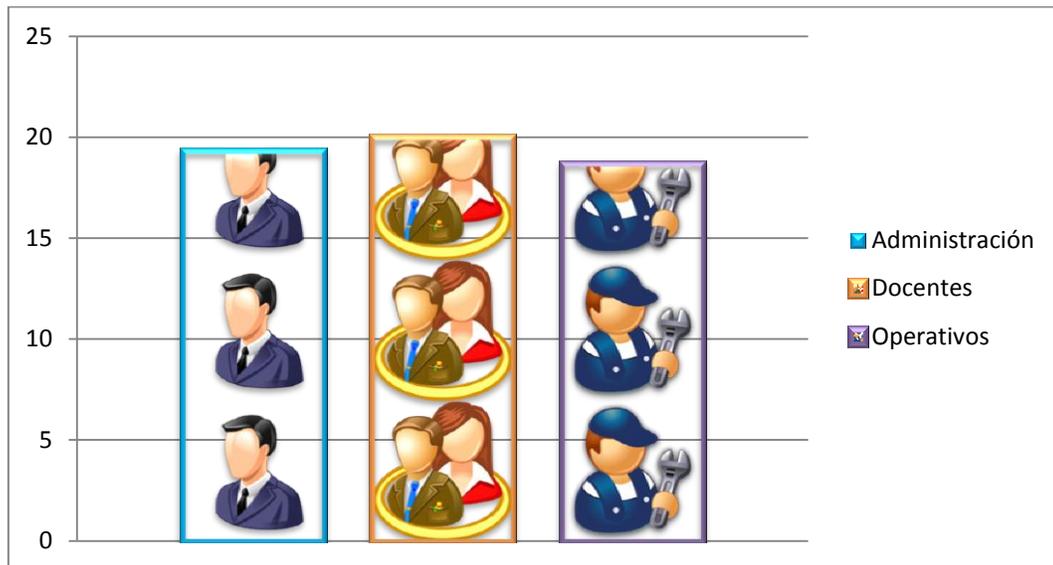
Fuente: Trabajo de campo (2013).



La grafica de claridad y coherencia en la dirección refleja que en las tres áreas el indicador es saludable, con lo que se afirma que la institución da a conocer las metas a sus colaboradores, según opina el 80% de los colaboradores del área administrativa, 82% del personal operativo y el 79% de docentes.

Es importante señalar que los colaboradores manifestaron que, dentro de las tres áreas, se asignan tareas que tienen poca relación con las metas y muchas veces no se dan a conocer los logros de la organización, lo que puede afectar el clima organizacional saludable de la institución.

Gráfica 8
Valores colectivos



Fuente: Trabajo de campo (2013).

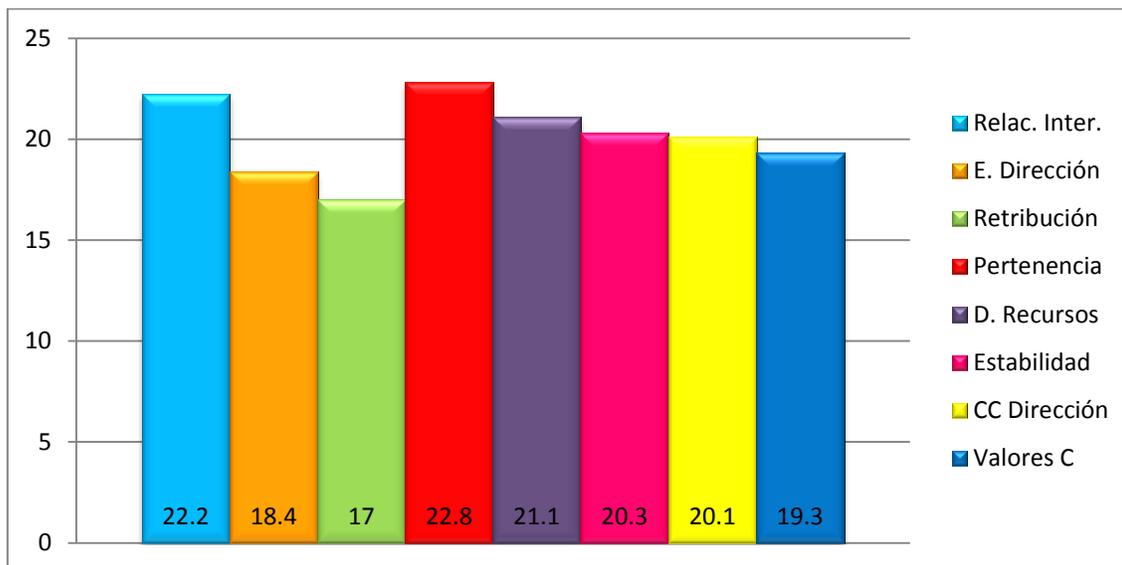


La grafica de valores colectivos refleja que en las tres áreas el indicador es saludable, con lo que se afirma que la institución desarrolla un trabajo en equipo bueno, según opina el 77% de los colaboradores del área administrativa, 75% del personal operativo y el 80% de docentes.

Aunque los colaboradores exteriorizaron que dentro de las tres áreas los departamentos no resuelven problemas en lugar de eso responsabilizan a otros, lo que puede afectar el clima organizacional saludable de la institución.

Gráfica 9

General área administrativa



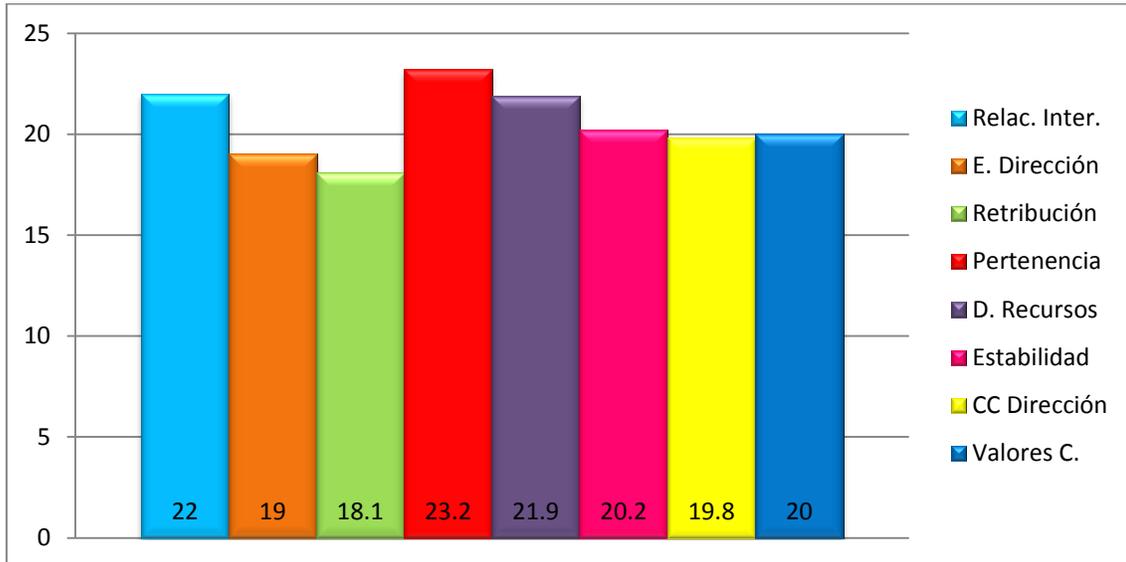
Fuente: Trabajo de campo (2013)

En esta gráfica se puede apreciar los diferentes indicadores del área administrativa revelando que se debe de mejorar el estilo de dirección con 73% y la retribución con un 68%.

En el rango de saludable se encuentran las relaciones interpersonales con 89% de aceptación, el sentido de pertenencia con 91%, disponibilidad de recursos con 84%, estabilidad con 81%, claridad y coherencia en la dirección con 80% y los valores colectivos con un resultado del 77%.

La puntuación obtenida por cada indicador hace un promedio de 81% [161 puntos] lo cual indica, según la escala de medición EDCO, una tendencia positiva del clima organizacional en el área administrativa del colegio de nivel medio.

Gráfica 10
General área de docentes



Fuente: Trabajo de campo (2013).

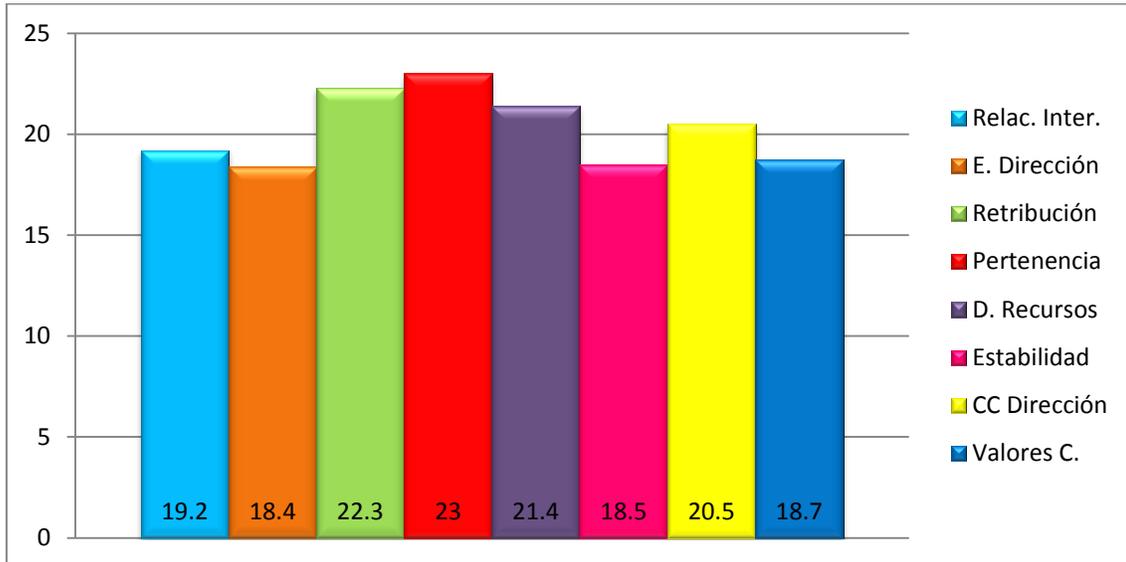
En esta gráfica se puede apreciar el indicadores de retribución con un 72% en el área de docentes el cual revela de acuerdo al resultado obtenido que se encuentra en el rango de necesita mejorar.

Por otro lado en el rango de saludable se encuentran las relaciones interpersonales con 87% de aceptación, el sentido de pertenencia con 93%, disponibilidad de recursos con 88%, estabilidad con 81%, claridad y coherencia en la dirección con 79%, estilo de dirección con 78% y los valores colectivos con un resultado del 80%.

La puntuación obtenida por cada indicador hace un promedio de 82% [164 puntos] lo cual indica, según la escala de medición EDCO, una tendencia positiva del clima organizacional en el área de docentes del colegio de nivel medio.

Gráfica 11

General área de operativos



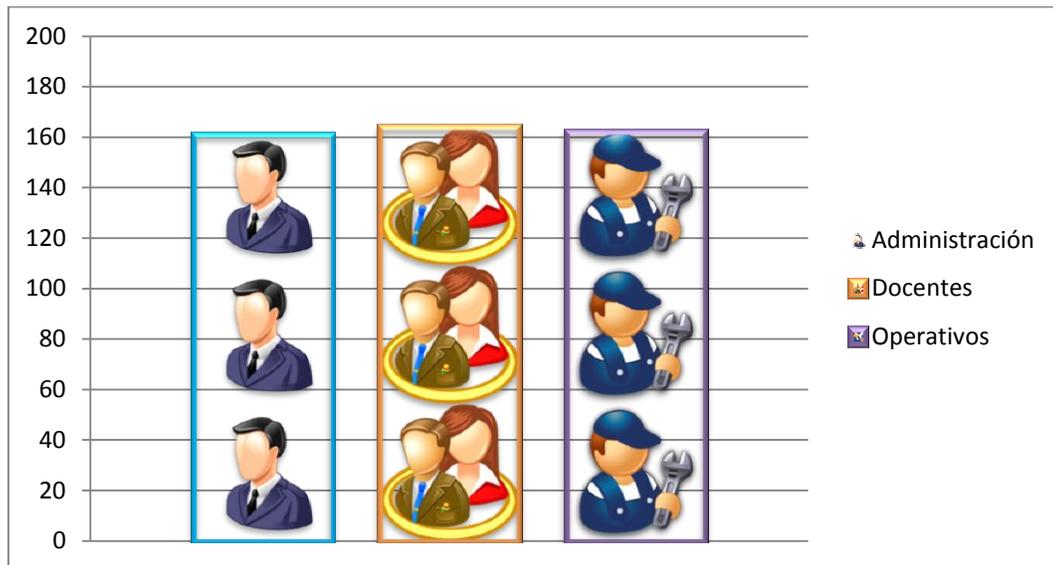
Fuente: Trabajo de campo (2013).

En esta gráfica se puede apreciar los diferentes indicadores del área de operativos revelando que el único indicador que debe de mejorar es el estilo de dirección con 73%.

Con tendencia saludable se encuentran las relaciones interpersonales con 77% de aceptación, el sentido de pertenencia con 92%, disponibilidad de recursos con 85%, estabilidad con 74%, claridad y coherencia en la dirección con 82%, retribución con 89% y los valores colectivos con un resultado del 75%.

La puntuación obtenida por cada indicador hace un promedio de 81% [162 puntos] lo cual indica, según la escala de medición EDCO, una tendencia positiva del clima organizacional en el área de operativos del colegio de nivel medio.

Gráfica 12
General



Fuente: Campo de trabajo (2013)



Como conclusión esta gráfica presenta los resultados del clima organizacional de las tres áreas del colegio de nivel medio, el cual expresó que el nivel del clima organizacional en el área administrativa es de 81%, el área de docentes es de 82% y con un 81% encontramos el área de operativos. Uniéndolo las tres áreas la institución obtuvo un resultado de 81% que equivale a 162 puntos el cual según la escala EDCO es un nivel alto de clima organizacional.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación realizada en un colegio de nivel medio, plan diario jornada matutina, de la cabecera departamental de Huehuetenango, donde se evaluó el clima organizacional de los colaboradores de las áreas administrativa, de docentes y operativos, que integran el personal de esta institución; por medio de la prueba estandarizada EDCO, la cual permitió detectar los indicadores con tendencia saludable, que necesitan mejorar y los no saludables. Los resultados se describen a continuación.

Robbins y Coulter (2005), las relaciones interpersonales se empezarán por un punto importante, las actitudes respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo dado que cuando son saludables, tanto el equipo como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos. Se considera que las relaciones interpersonales en las tres áreas evaluadas del colegio de nivel medio son saludables, debido a que el 89% de los integrantes del área administrativa, el 87% del área de docentes y el 77% del área de operativos manifiestan que la mayoría de empleados hay un buen nivel de aceptación en el grupo, se sienten cómodos y sus opiniones son tomadas en cuenta. [Véase gráfica 1].

En general este indicador muestra que los colaboradores se sienten en confianza y aceptados por sus compañeros de trabajo, esto implica que el comportamiento de los colaboradores es eficiente y mejora las relaciones interpersonales de los mismos, desarrollando entre ellos una mayor capacidad para desenvolver sus labores y entregar tiempo a la empresa, aumentando la productividad y el mejor funcionamiento de la institución como tal.

Guiar a un grupo de colaboradores hacia un objetivo, es conocido como dirección, el segundo indicador evaluado en esta investigación. Koontz y Weinrich (2010), establecen que la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios de satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Este indicador es saludable en el área de docentes quienes con un 78% manifiestan que su jefe no utiliza lenguaje soez y desarrolla la confianza en el grupo de trabajo; calificando como un indicador saludable. Por el contrario con un 73% el área administrativa y de operativos deben mejorarse, especialmente en crear un ambiente de confianza e impartir órdenes que no sean arbitrarias para obtener un clima saludable. [Véase gráfica 2]

Influir en las personas para que estos estén dispuestos a cumplir con sus labores es el objetivo primordial de los jefes, por consiguiente se debe de trabajar en la integración del personal con los directivos, en mejorar la comunicación y motivar al grupo de colaboradores para sobrepasar las metas trazadas por la institución. El jefe de cada nivel debe de darle confianza a su grupo por medio de la implementación de los tres elementos antes mencionados y crear un ambiente laboral satisfactorio para todos.

Toda persona que da su tiempo y esfuerzo a una institución tiene derecho a una remuneración ya sea cuantitativa o cualitativa, es por eso que la remuneración es nuestro tercer indicador evaluado. Para Mondy y Noe (2005), incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones. En el caso del área administrativa con un 68% y el área de docentes con un 89% indicaron que los

beneficios de salud que reciben de la empresa no satisfacen sus necesidades y son deficientes, calificando como indicadores a mejorarse. Por otro lado el área de operativos, con un 89% manifiesta que entienden los beneficios que tienen en la empresa y están de acuerdo con su salario por lo que se encuentran en un rango saludable. [Véase gráfica 3]

Los servicios de salud que se reciben de la empresa son evaluados dentro de este indicador, por lo anterior es importante dejar claro que estos servicios son dados por el Instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS), el resultado se vio afectado por los servicios que esta institución da a los colaboradores de la empresa los cuales son independientes al colegio estudiado, pero que afecta directamente el indicador, la escala no identifica el tipo de servicio y calidad de los mismos, por lo que se puede concluir a priori sobre ello.

La compensación de los empleados es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores, aumentar la motivación y satisfacción del colaborador con sus tareas. Esta compensación no solo debe de ser cuantitativa sino que también cualitativa teniendo en cuenta que de esta forma se generará una satisfacción integral en el colaborador, teniendo como resultado personal identificado y comprometido con la institución, aumentando el prestigio de la empresa.

Por otro lado para Van Den Berhe (2010), despertar el sentido de pertenencia es una función indelegable de la gerencia general, para lograr una mejor participación de los colaboradores es importante unificar las diferencias sociales y de los cargos de la organización. Despertar en el personal el sentido de pertenencia hacia la empresa incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados, el fin de este indicador conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y su trabajo siempre en defensa de los intereses económicos de ésta. Los colaboradores de las tres áreas manifestaron una percepción saludable hacia este indicador, colocándolo como una fortaleza en el clima organizacional del colegio de nivel medio evaluado. Los trabajadores se

identifican y se sienten orgullosos y contentos de laborar en esa institución, lo que provoca interés en el futuro de la misma. [Véase gráfica 4].

Es importante resaltar que del grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos depende la eficacia del trabajo de los colaboradores, por consiguiente de aquí depende que diferencien a la empresa por su buen trabajo y nivel de compromiso con el público.

El entorno donde se ejecutan las tareas debe de ser tomado en cuenta en la gestión laboral, es por eso que nuestro quinto indicador evaluado fue la disponibilidad de recursos la cual según Chiavenato (2011), son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción. Las tres áreas están dentro del rango saludable, docentes con un 88%, administración con 84% y operativos con un 85% revelan que, disponen de espacios y ambiente físico adecuado para realizar su trabajo. En lo que se debe de trabajar para maximizar el resultado de este indicador es la iluminación del área de oficinas. [Véase gráfica 5].

La productividad de los colaboradores depende de los recursos a los que puedan tener acceso para hacer sus labores eficientemente. La desatención a este indicador provocaría desmotivación, insatisfacción y no se sentirían cómodos los colaboradores con la empresa, es por eso que dentro de los aspectos a tomar en cuenta están las condiciones ambientales, sociales: estilo de dirección, salarios; y las condiciones de información: ordenes, instrucciones y cualquier tipo de información a utilizar.

Es importante establecer un ambiente agradable para el colaborador y desarrolla seguridad a la pertenencia de su empleo, a lo que se le llama estabilidad laboral, la

cual para Osorio (2008), consiste en el derecho de los trabajadores de empresas o entidades particulares de no ser removidos de sus cargos, salvo que causas especiales lo justifiquen. Se afirma que la institución ofrece un alto grado de permanencia laboral a sus empleados, según opina el 81% de los colaboradores del área administrativa, 74% de operativos y el 81% de docentes. Esta empresa establece que del buen desempeño depende la pertenencia en el cargo y no de preferencias personales, lo que lo califica como un indicador saludable. Para maximizar los rangos se debe de tomar en cuenta la frecuencia con la que se contrata a personal temporal. [Véase gráfica 6].

La responsabilidad de generar una estabilidad laboral recae en la empresa como en el colaborador dado que a este se le dará trabajo mientras genere un valor agregado a su labor. Pero esto se ve afectado muchas veces por las decisiones subjetivas y arbitrarias de los encargados del grupo de colaboradores. Toda empresa debe de manejar un reglamento interno y respetar las leyes impuestas por los entes reguladores para establecer límites y disminuir la incertidumbre del colaborador y de la misma empresa, disminuyendo el nivel de rotación de los empleados y los recursos utilizados para el reclutamiento de personal e inducción del mismo haciendo de la empresa un ente estable.

Robbins y Coulter (2007), establecen que la claridad y coherencia en la dirección, es cuando los empleados conocen hacia donde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas ,pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar con fines contraproducentes lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas. Se afirma que la institución da a conocer las metas a sus colaboradores, según opina el 80% de los colaboradores del área administrativa, 82% de operativos y el 79% de docentes. Reflejando un indicador saludable en el colegio de nivel medio. Aunque los colaboradores manifestaron que se deben asignar tareas con relación a las metas y dar a conocer

los logros de la organización, para aumentar la claridad y coherencia en la dirección. [Véase gráfica 7].

Dentro de una empresa es importante que todas las áreas en las que esta se divide trabajen enfocados a una misma meta, una misión, para que todo trabajo ayude a la empresa a ser eficiente y brindar un buen servicio a los colaboradores como a los clientes y sus familias. De esta manera la empresa maximiza sus resultados y minimiza los costos aumentando la competitividad de la misma.

Lo anterior también ayuda a desarrollar relaciones sociales estrechas las cuales establecen valores similares entre los colaboradores a las cuales se les llama, valores colectivos, según Mondy y Noe (2005), ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas y conflictos, debido a que las personas tienen fuertes necesidades sociales y disfrutan la compañía de otras personas que tienen intereses y deseos similares. La institución desarrolla un trabajo en equipo bueno y los departamentos responden a las necesidades laborales de los colaboradores, según opina el 77% de los colaboradores del área administrativa, 75% de operativos y el 80% de docentes, quienes califican este indicador como saludable, y exteriorizan que las diferentes áreas deben de mejorar su resolución de conflictos para evitar responsabilizar a cualquier colaborador. [Véase gráfica 8].

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento y cuando estos valores son compartidos con un grupo, el grupo se identifica y llegan a compartir metas y objetivos y es más fácil de liderar al grupo debido a que están enfocados en la misma meta. Dentro de una empresa es importante que haya valores colectivos mejorando la cooperación, responsabilidad y respeto dentro de los colaboradores aumentando su productividad y disminuyendo el nivel de conflicto entre ellos.

Cada uno de los ocho aspectos evaluados en esta investigación nos llevan a determinar las características del clima organizacional que rodea a los colaboradores en el colegio de nivel medio, dentro del área administrativa, la encargada de manejar los recursos de la empresa, tanto humanos como materiales; obtuvo un resultado de 161, los cuales califican el clima organizacional con un nivel alto, aunque debe de mejorar en los indicadores relacionados con el estilo de dirección y la retribución; los cuales reflejan que los jefes no están desarrollando un ambiente de confianza y los beneficios de salud que reciben o satisfacen sus necesidades, lo que genera insatisfacción en el colaborador, que repercute en la productividad del mismo. [Véase gráfica 9].

El área de docentes alcanzó 164 puntos en la escala EDCO, calificándolo con un clima organizacional alto en general; de forma específica el indicador que se debe de mejorar es la retribución tomando en cuenta que obtuvo un resultado del 72% donde se revela que los colaboradores no están satisfechos con los beneficios de salud que reciben de la empresa, calificándolos como deficientes. [Véase gráfica 10].

Por último tenemos el área de operativos, quienes son los encargados de cuidar, mantener y restaurar los recursos materiales de la empresa para prevenir y restaura fallas a tiempo. Quienes exteriorizaron que el clima laboral de su área es alta, calificándola con un total de 162 puntos a nivel general. En la evaluación por indicador, calificaron con un 73% el estilo de dirección, manifestando que si los coordinadores de esta área desarrollan un ambiente de confianza y establecen metas, objetivos e instrucciones a seguir, esto mejorará la productividad de los colaboradores. [Véase gráfica 11].

De forma global se establece que el clima organizacional del colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango obtuvo un resultado del 81% equivalente a una puntuación de 162, calificando en la escala EDCO con un nivel alto. [Véase gráfica 12]. Esto quiere decir que el clima organizacional el cual es definido por Mazerosky y Portillo (2009) como un campo de estudio que investiga el

impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. La institución evaluada se encuentra sobre el promedio, desarrollando internamente un ambiente agradable dentro de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en la labor de cada uno de ellos aumentando la productividad en general de la empresa.

Para mayor aceptación del cliente interno se debe de desarrollar una ambiente donde se generen relaciones sanas, sean valorados por sus capacidades, conozcan los objetivos y metas de la institución, se les de oportunidades de crecer como personas y profesionales para obtener mejoras económicas; con lo anterior se genera una mayor aceptación de los colaboradores, aumentando el compromiso de los mismos con la empresa a incrementar la productividad de la misma.

Es importante que los líderes del colegio de nivel medio estén conscientes de la importancia del clima organizacional y que la tomen como un activo de la empresa, valorándolo y poniéndole la debida atención para aumentar su nivel de competitividad.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional dentro de un colegio del nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, se determina que se encuentra en un nivel alto con 162 puntos; sin embargo, existen dos indicadores que necesitan mejorar como lo son el estilo de dirección y retribución.
- Se determinó que las relaciones interpersonales se manifiestan saludables en las tres áreas del colegio de nivel medio, debido a que entre la mayoría de los colaboradores existe un buen nivel de aceptación en el grupo, pues se sienten cómodos y apreciados.
- El estilo de dirección que se maneja dentro del área de docentes se encuentra saludable, reflejando la educación y confianza que tiene el jefe hacia sus subordinados. Sin embargo en el área administrativa y de personal operativo se necesita mejorar este indicador pues los colaboradores de estas áreas manifestaron que algunas de las ordenes de sus jefes son arbitrarias y se crea un ambiente de desconfianza.
- Se identificó, por medio de los resultados de la evaluación del clima organizacional, que la retribución en el área de personal operativo se encuentra en un rango saludable. Sin embargo en las áreas de administración y de docentes este indicador debe de mejorar, lo que indica que los colaboradores de estas áreas se sienten satisfechos por su salario y las políticas de la empresa, pero no se sienten satisfechos con los beneficios otorgados por la organización en relación a los servicios de salud pues no cubren sus expectativas.
- El grado de sentido de pertenencia que se identificó en las tres áreas del colegio de nivel medio es saludable, pues la mayoría de los trabajadores se sienten identificados, contentos, orgullosos y comprometidos con la institución lo cual genera interés respecto al futuro de la misma.

- La evaluación sobre la disponibilidad de recurso dentro de las tres áreas de la institución estableció que el indicador es saludable debido a que en las diferentes áreas se proporcionan los recursos necesarios, el espacio y ambiente físico adecuado para el buen desempeño laboral; sin embargo es preciso evaluar la iluminación de algunas áreas físicas del departamento administrativo.
- Se determinó que el nivel de estabilidad laboral de las tres áreas evaluadas es saludable, pues los trabajadores manifestaron que de su buen desempeño depende la pertenencia en el cargo y no de preferencias personales. Sin embargo de acuerdo a manifestaciones generales, la institución debe evaluar que tan beneficioso es el contratar personal temporal.
- Se identificó que el grado de claridad y coherencia en la dirección de la institución es saludable, puesto que los colaboradores manifestaron conocer las metas y como la organización logra alcanzarlas. Aunque los sujetos dieron a conocer que algunas de las tareas que les son asignadas tienen poca relación con las metas y no se da a conocer los logros de la institución.
- Se estableció que lo valores colectivos dentro de la organización se percibe como saludable pues los colaboradores indican que el trabajo en equipo es bueno y las diferentes áreas responden a sus necesidades. Sin embargo se debe de mejorar la resolución de conflictos puesto que se buscan responsables en lugar de buscar soluciones.

VII. RECOMENDACIONES

- Aunque el resultado obtenido del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, es saludable, se evidenciaron dos indicadores con tendencia a mejorar por lo que se recomienda implementar una guía de comunicación integral y estratégica enfocada al personal, con el fin de fortalecer los indicadores que necesitan mejorar, aclarando que los resultados se verán a largo plazo; y evaluar el clima organizacional de forma periódica, cada seis meses como mínimo, con el fin de lograr la mejora continua en la organización.
- A pesar que la tendencia de las relaciones interpersonales es favorable, es recomendable mejorar el nivel de trabajo en equipo, la empatía, una comunicación eficiente, el respeto entre ellos y la tolerancia, por medio de actividades y celebraciones grupales donde se puedan relacionar un poco más entre colaboradores,
- Tomando en cuenta que el estilo de dirección es un indicador a mejorarse, se recomienda optimizar el canal de comunicación, capacitar a los líderes, debido a que algunas veces las órdenes recibidas resultan arbitrarias; y aumentar la motivación del coordinador y director hacia sus subalternos.
- Dado que la retribución debe de mejorarse, en especial los servicios de salud que los colaboradores recibe los cuales son dados por un ente ajeno a la organización; se recomienda dar a conocer los servicios y beneficios que los colaboradores obtienen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social [IGSS]. Y desarrollar nuevas oportunidades para satisfacer la necesidad de servicios de salud a los colaboradores.
- Pese a que el nivel de sentido de pertenencia se saludable, este debe de mantenerse y mejorarse por medio del desarrollo de identidad con la organización e integridad de los colaboradores, desarrollando espacios para que den a conocer

sus habilidades artísticas y cognitivas, realizando un boletín informativo y ejecutar actividades de integración con todo el equipo que integran las diferentes áreas evaluadas.

- La disponibilidad de recursos es saludable, aunque se debe de evaluar el entorno físico de las tres áreas constantemente y establecer un cronograma donde se especifique la actividad y el momento en que se debe de realizar el mantenimiento de acuerdo a las necesidades de cada espacio, para que los colaboradores desarrollen su trabajo con eficiencia.
- Pese a que la estabilidad es saludable, se debe de desarrollar una línea de comunicación abierta y confiable para evitar conflictos e injusticias dentro de las áreas.
- La claridad y coherencia en la dirección es saludable, aunque no está de más que los superiores estimulen a realizar bien el trabajo encargado, mostrar cercanía siendo respetuoso en el trato personal, trazando metas alcanzables y dando a conocer los resultados de los mismas pero sobre todo siendo ejemplo, cumpliendo con los compromisos adquiridos.
- Para maximizar los valores colectivos es necesario promover capacitaciones y actividades que propicien el contacto entre colaboradores con el fin de lograr una convivencia plena por medio del fortalecimiento de valores, como actitud, cooperación, recompensa, comunicación, honestidad, respeto, justicia, entre otras.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Achaerandio, L. (2006). **Iniciación a la práctica de la investigación**. (6ª.ed.). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Álvarez, O. (2011). **Es importante mejorar el clima organizacional**. Extraído el 24/08/2013. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/es-importante-mejorar-el-clima-laboral>
- Abela, J. (2005). **Desde la Esquina de Europa: Análisis Comparado del Capital Social en Andalucía**. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S.L.
- Anderson, D. y Sweeney, D. (2008). **Estadística para Administración y Economía**. (10ª. Ed.). México: Cengage Learning.
- Armenta, C., Díaz, B. y Hernández, E. (2012). **Multiculturalidad: Su Análisis y Perspectivas a la luz de sus Actores, Clima y Cultura Organizacional Prevalcientes en un Mundo Globalizado**. México: Editorial B-Cecilio Contreras Armenta.
- Arnoletto, E. (2009). **Cultura, Clima Organizacional y Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Extraído el 24/08/2013. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/ellibrorafaellandivrp>
- Barrientos, J. (2014). **Análisis del Clima Organizacional de una Fundación ubicada en el Municipio de Río Hondo, Zacapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar
- Carbajal, M. (2011). **Cultura y clima organizacional**. Extraído el 25/08/2014 Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/cultura-y-clima-organizacional-en-tu-empresa.html>

- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, R. (2010). **Relaciones Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral**. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Cuestas, A. (2010). **Gestión Del Talento Humano y del Conocimiento**. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Código de Trabajo de Guatemala, (2008). **Decreto Legislativo número 1441**. Guatemala: Editorial Arriola.
- Constitución Política de la República de Guatemala. (2006). **Corte de Constitucionalidad**. Guatemala: Distribuidora Universal.
- Davis, F. y Palladino, J. (2008). **Psicología**. (5ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). **Investigación. Fundamentos y Metodología**. (2ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Fernández, J. (2006). **Fundamentos de la Organización de Empresas**. España: Narcea, S.A. De Ediciones, 2006.
- Fernández, M. (2007). **Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección**. España: Díaz Santos.
- Fernández, R. (2010). **La Productividad y el Riesgo Psicosocial o Derivado de la Organización del Trabajo**. España: Editorial Club Universitario.
- Fernández, V. (2010). **Derechos Humanos y Relaciones Laborales**. España.

- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García, A. (2011). **Diagnóstico del Clima Organizacional en la Gobernación Departamental de Jutiapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). **Manual De Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales**. España: UOC.
- Herrera, A. (2007). **Clima Organizacional en la Prestación de Servicios de la Municipalidad de Mataquescuintla, Departamento de Jalapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Herrera, K. (2010). **Evaluación del Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de Huehuetenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Juárez, S. (2013). **El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 Estrellas en la Cabecera Departamental de Huehuetenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Koontz, H. y Weinrich, H. (2010). **Essentials of Management: an International Perspective**. (8^a. ed.), Mc Graw-Hill.
- Koontz, H., Weinrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. (14^a. ed.), España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lan, E. (2012). **5 claves para mejorar el clima laboral**. Extraído el 24/08/2014. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/20601-5-claves-para-mejorar-el-clima-laboral.html>

- Leal, M. (2008). **Diagnóstico del Clima Laboral en la Asistencia de Gerencia General de una Corporación Financiera de la República de Guatemala.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- López, M. (2009). **Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Colaboradores del Área Operativa en una Empresa Dedicada a la Comercialización.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- López, N. (2007). **Diagnóstico del Clima Organizacional en una Imprenta Guatemalteca.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). **Psicología Industrial.** México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Luna, M. (2009). **Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral.** Extraído el 15/10/2013. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>.
- Martínez, M. (2012). **Motivación: La Gestión Empresarial.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mazerosky, H. y Portillo, R. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (1ª. ed.), Argentina: El Cid Editor.
- Méndez, C. (2008). **Clima Organizacional en Colombia, Un Método de Análisis para su Inversión.** (3ª. ed.), Colombia: Internacionales Thomson Editores.
- Molina, L. (2010). **Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente.**(Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** (9ª. ed.), México: Pearson Educación.

Myers, D. (2005). **Psicología Social.** (8ª. Ed.), McGraw-Hill Interamericana

Münch, L. (2010). **Administración. Gestión Organizacional, enfoque y procesos administrativos.** México: Pearson Educación.

Osorio, M. (2008). **Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.** (33ª. ed.). Argentina: Heliasta

Palacios, D. (2009). **Evaluación del Clima Organizacional en una Empresa Productora y Distribuidora de Lentes Oftálmicos.** (Tesis). Huehuetenango, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Palacios, G. (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en el Programa MOSCAMED de Huehuetenango.** (tesis), Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2011). **Cultura Organizacional y Estilos de Dirección orientados al Mercado.** (2ª. ed.). Bogotá, DC. : Ecoe Ediciones

Puchol, L. (2012). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** (7ª. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Ramírez, C. (2010). **Fundamentos de la Administración.** (3ª. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Rincón, A. (2006). **El Individuo y Las Organizaciones.** España: Ecobook.

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

- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **Administración: un empresario competitivo.** (8ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). **Administración: un empresario competitivo.** (3ª.ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (13ª. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, A. (2010). **Clima Organizacional y su Influencia en el Rendimiento Individual.**(Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Rodríguez, M. (2005). **Diagnóstico del Clima Organizacional.** (1ª. ed.), México D.F.: Alfaomega.
- Ruiz, R. (2007). **¿Cómo tener un buen clima laboral?** Extraído el 25/08/2014. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-tener-un-buen-clima-laboral.html>
- Van Den Berhe, E. (2010). **Gestión y Gerencia Empresarial Aplicadas al siglo XXI.** Colombia: Eco Ediciones.
- Vértice, (2007). **Retribución de Personal.** España: Publicaciones Vértice S.L.
- Silva, M. (2001). **El Clima en las Organizaciones.** Teoría, Método e Intervención. Barcelona, E.U.B.
- Werther, W. y Davis K. (2008). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.** (6ª. Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Yusset, A., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., Sanabria, B. (2006). **Escala de Clima Organizacional**. Colombia: Universidad Conrad Lorenz.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional (EDCO)

Anexo 2: Matrices de datos

Anexo 3: Organigrama de un colegio de nivel medio

Anexo 4: Propuesta



Anexo 1: Instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional (EDCO)

¡Buen Día! Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar de Huehuetenango, en la carrera de Administración de Empresas y estoy en mi proceso de Tesis titulado "Evaluación del Clima Organizacional en el Colegio De la Salle nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango.", por lo cual necesito de su colaboración contestando las siguientes preguntas.

- * Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.
- * La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.
- * El tiempo de duración de la prueba es de 15 minutos.
- * Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Ejemplo:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sexo

F	M
---	---

 Edad

--

 Antigüedad

--

 Nivel _____

Cargo _____

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	<input type="radio"/>				
2 Soy aceptado por mi grupo de trabajo	<input type="radio"/>				
3 Los miembros del grupo son distantes conmigo	<input type="radio"/>				
4 Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	<input type="radio"/>				
5 El grupo de trabajo valora mis aportes	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6 MI jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo	<input type="radio"/>				
7 El jefe es mal educado	<input type="radio"/>				
8 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	<input type="radio"/>				
9 Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias	<input type="radio"/>				
10 El jefe desconfía del grupo de trabajo	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11 Entiendo los beneficios que tengo en la empresa	<input type="radio"/>				
12 Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	<input type="radio"/>				
13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	<input type="radio"/>				
14 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	<input type="radio"/>				
15 Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
16 Realmente me interesa el futuro de la empresa	<input type="radio"/>				
17 Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	<input type="radio"/>				
18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	<input type="radio"/>				
19 Sin remuneración no trabajo horas extras	<input type="radio"/>				
20 Sería más feliz en otra empresa	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
21 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>				
22 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	<input type="radio"/>				
23 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	<input type="radio"/>				
24 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>				
25 La iluminación del área de trabajo es deficiente	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
26 La empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño	<input type="radio"/>				
27 La empresa brinda estabilidad laboral	<input type="radio"/>				
28 La empresa contrata personal temporal	<input type="radio"/>				
29 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	<input type="radio"/>				
30 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
31 Entiendo de manera clara las metas de la empresa	<input type="radio"/>				
32 Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	<input type="radio"/>				
33 Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas	<input type="radio"/>				
34 Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	<input type="radio"/>				
35 Las metas de la empresa son poco entendibles	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
36 El trabajo en equipo con otros departamentos en la empresa es bueno	<input type="radio"/>				
37 Los otros departamentos responden bien a mis necesidades laborales	<input type="radio"/>				
38 Cuando necesito información de otros departamentos la puedo conseguir fácilmente	<input type="radio"/>				
39 Cuando las cosas salen mal los departamentos son rápidos en culpar a otros	<input type="radio"/>				
40 Los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros	<input type="radio"/>				

Anexo 2: Matriz de datos
Trabajo de campo (2013).

Matriz 1

Clima organizacional del Área administrativa, indicadores del 1 al 4

Indicador	No.	P/N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Suma	
Relaciones Interpersonales	1	P	5	4	5	3	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	74	
	2	P	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	80	
	3	N	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	77	
	4	N	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	1	5	4	74	
	5	P	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	73	
Promedio de área																				22.2	89%
Estilo de dirección	6	P	4	3	4	2	3	2	4	4	3	5	2	5	4	5	4	1	1	56	
	7	N	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	81	
	8	P	4	4	3	2	3	3	5	4	4	5	3	5	4	4	0	2	3	58	
	9	N	5	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	1	3	58	
	10	N	5	5	4	2	5	3	5	5	3	5	2	1	4	4	3	1	2	59	
Resultado			23	21	20	13	18	15	23	22	19	24	12	21	20	22	15	10	14	Porcentaje	
Promedio de área																				18.4	73%
Retribución	11	P	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	74	
	12	P	3	2	4	1	1	2	3	4	2	0	4	1	2	3	5	2	1	40	
	13	P	3	1	4	1	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	63	
	14	N	5	3	0	3	3	2	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	63	
	15	N	3	1	4	1	1	3	4	4	4	0	4	5	4	3	5	2	1	49	
Resultado			19	11	17	10	13	13	22	20	18	13	19	21	18	20	25	16	14	Porcentaje	
Promedio de área																				17	68%
Sentido de Pertenencia	16	P	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	80	
	17	P	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	76	
	18	N	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	
	19	N	3	0	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	74	
	20	N	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	75	
Resultado			23	20	23	21	24	15	25	25	22	25	22	25	25	24	25	20	24	Porcentaje	
Promedio de área																				22.8	91%

Matriz 2

Clima organizacional del Área Administrativa, indicadores del 5 al 8

Disponibilidad de recursos	21	P	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	77
	22	P	5	5	5	3	4	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	74
	23	N	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	1	5	4	1	3	4	65
	24	N	5	3	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	3	2	70
	25	N	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	1	4	4	72
Resultado			25	22	25	17	21	15	25	25	19	22	25	21	23	22	17	16	18	Porcentaje
Promedio de área			21.1																84%	
Estabilidad	26	N	5	5	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	69
	27	P	5	5	5	3	5	2	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	2	71
	28	N	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	2	4	63
	29	N	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	1	3	5	5	4	4	72
	30	P	5	5	5	5	3	0	5	5	2	4	4	5	5	5	5	3	4	70
Resultado			24	23	23	18	19	12	24	23	18	20	21	20	21	22	25	15	17	Porcentaje
Promedio de área			20.3																81%	
Claridad y coherencia en la dirección	31	P	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	78
	32	P	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	73
	33	N	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	1	4	4	5	3	4	61
	34	N	4	3	4	0	5	3	5	5	3	3	3	5	4	4	5	2	4	62
	35	N	5	4	5	3	5	0	5	5	4	5	3	5	4	4	5	2	4	68
Resultado			23	20	21	13	25	11	24	22	19	21	17	21	21	22	25	16	21	Porcentaje
Promedio de área			20.1																80%	
Valores colectivos	36	P	5	4	4	2	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	72
	37	P	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	68
	38	P	5	2	4	3	4	2	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	68
	39	N	3	0	4	2	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	4	4	59
	40	P	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	61
Resultado			21	12	20	12	19	15	22	22	18	20	18	25	21	19	25	19	20	Porcentaje
Promedio de área			19.3																77%	

Matriz 3

Clima organizacional del Área de Docentes, indicadores del 1 al 4

Nivel Básico

Indicador	No.	P/N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Relaciones Interpersonales	1	P	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	3	5	
	2	P	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	
	3	N	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	0	5	4	5	5	4	5	4	
	4	N	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
	5	P	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
Resultado			16	23	20	25	20	25	25	20	25	20	22	24	25	21	15	23	22	25	25	21	23	24	
Promedio de área			21.8																						
Estilo de dirección	6	P	4	5	3	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	5	5	
	7	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
	8	P	3	4	3	5	3	4	5	10	4	3	4	4	4	4	5	2	3	3	3	3	5	4	
	9	N	5	4	2	2	5	4	3	0	4	1	5	4	5	4	5	4	3	3	5	3	5	4	
	10	N	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	5	
Resultado			21	22	17	22	21	23	23	23	23	11	22	21	24	21	25	18	17	18	21	16	25	23	
Promedio de área			19																						
Retribución	11	P	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	0	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	
	12	P	5	3	2	1	3	4	1	1	5	2	2	2	5	3	5	4	3	5	1	3	5	4	
	13	P	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	5	2	5	4	0	4	4	5	4	4	4	5	
	14	N	5	4	2	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	4	5	
	15	N	5	2	1	1	4	4	1	4	5	0	2	2	5	3	0	3	3	5	5	2	4	3	
Resultado			24	18	15	16	20	20	16	15	25	14	14	13	25	16	13	20	19	25	20	17	22	22	
Promedio de área			18.1																						
Sentido de Pertenencia	16	P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
	17	P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
	18	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	19	N	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	3	5	4	5	5	2	5	5	
	20	N	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	
Resultado			22	24	25	25	25	25	25	25	25	21	23	25	21	24	23	25	22	24	25	17	24	25	
Promedio de área			23.2																						

Matriz 4

Clima organizacional del Área de Docentes, indicadores del 5 al 8

Nivel Básico

Disponibilidad de recursos	21	P	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5		
	22	P	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
	23	N	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	0	4	5	5	5	4	5	5
	24	N	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	0	4	5	5	5	4	5	5
	25	N	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	0	5	5	5	5	4	4	5
Resultado			23	22	25	21	22	24	25	19	25	22	22	21	22	20	10	21	24	25	25	22	22	25
Promedio de área			21.9																					
Estabilidad	26	N	5	4	4	5	2	4	5	4	5	3	4	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5
	27	P	5	5	5	5	3	4	5	3	5	2	2	4	5	2	5	4	5	5	3	4	5	5
	28	N	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	3	5	4	4	4
	29	N	5	3	3	5	4	4	5	4	5	3	5	0	5	4	1	5	5	5	5	3	5	5
	30	P	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5
Resultado			24	21	18	24	18	20	24	19	24	17	20	16	25	16	21	20	24	21	23	18	24	24
Promedio de área			20.2																					
Claridad y coherencia en la dirección	31	P	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
	32	P	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5
	33	N	3	4	5	5	4	4	5	0	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5
	34	N	2	4	5	5	4	3	4	2	5	2	4	4	1	3	1	4	3	4	2	3	5	3
	35	N	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	1	5	4	4	5	3	5
Resultado			18	23	25	25	22	19	20	16	24	17	21	23	20	20	17	23	17	21	22	17	24	21
Promedio de área			19.8																					
Valores colectivos	36	P	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
	37	P	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5
	38	P	5	4	3	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4	3	5	5	3	5	5
	39	N	3	4	5	5	2	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5
	40	P	3	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	5	5	2	5	4	4	4	1	5	5	5
Resultado			19	21	21	25	17	22	20	20	25	16	21	23	25	19	25	21	18	20	21	20	25	25
Promedio de área			20																					

Matriz 5

Clima organizacional del Área de Docentes, indicadores del 1 al 4
Nivel Diversificado

Indicador	No.	P/N	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Suma
Relaciones Interpersonales	1	P	5	5	4	4	4	4	2	2	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	178
	2	P	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	197
	3	N	4	4	5	5	5	4	1	4	5	4	5	2	4	5	4	5	5	5	1	0	5	176
	4	N	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	201
	5	P	5	5	5	5	4	4	2	3	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	3	5	187
Resultado			24	24	24	24	21	22	11	17	25	22	23	17	20	25	23	22	25	23	18	15	25	
Promedio de área			21.84																			87%		
Estilo de dirección	6	P	4	4	5	2	2	1	5	2	3	2	4	1	2	1	2	2	1	5	5	4	5	151
	7	N	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	202
	8	P	5	4	5	4	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	5	161
	9	N	2	0	1	5	2	3	5	3	4	3	3	4	3	5	1	5	1	4	2	4	1	141
	10	N	5	5	5	5	2	2	3	4	5	4	5	3	3	5	4	4	2	5	5	4	5	179
Resultado			21	18	21	21	14	8	23	17	20	17	20	15	15	19	16	19	8	23	21	20	21	
Promedio de área			19																			78%		
Retribución	11	P	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	5	5	5	184
	12	P	5	4	4	4	4	2	3	1	2	1	2	2	2	4	4	3	1	0	5	3	4	129
	13	P	5	5	3	1	4	4	4	1	4	3	4	3	3	5	4	4	2	5	5	3	5	164
	14	N	5	5	5	3	3	1	5	2	4	3	4	3	4	4	5	5	2	5	1	3	5	169
	15	N	5	4	5	5	3	2	3	5	2	5	2	2	0	5	5	2	5	0	1	3	3	131
Resultado			25	22	22	16	17	12	20	13	16	16	17	14	12	23	22	19	11	15	17	17	22	
Promedio de área			18.1																			72%		
Sentido de Pertenencia	16	P	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	207
	17	P	5	5	5	4	4	2	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	198
	18	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	1	5	5	5	206
	19	N	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	194
	20	N	5	4	4	5	4	2	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	191
Resultado			25	22	24	24	23	17	25	19	23	22	23	16	22	23	22	25	25	21	25	25	25	
Promedio de área			23.2																			93%		

Matriz 6

Clima organizacional del Área de Docentes, indicadores del 5 al 8

Nivel Diversificado

Disponibilidad de recursos	21	P	5	4	3	5	4	5	5	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	189
	22	P	5	5	4	5	4	5	5	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	196
	23	N	5	4	3	5	3	4	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	185
	24	N	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	187
	25	N	5	5	3	5	2	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	2	5	5	186
Resultado			25	23	18	25	17	22	25	13	21	19	23	18	21	25	25	23	24	23	17	24	25	
Promedio de área			21.9																			88%		
Estabilidad	26	N	5	5	0	5	4	2	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	175
	27	P	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	5	5	4	5	174
	28	N	3	2	3	4	3	4	0	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	1	3	0	154
	29	N	5	5	0	5	3	4	3	2	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	1	5	0	167
	30	P	5	5	5	5	4	4	4	0	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	197
Resultado			23	21	13	23	18	16	15	13	21	19	22	17	19	23	22	20	24	24	16	22	15	
Promedio de área			20.2																			81%		
Claridad y coherencia en la dirección	31	P	5	5	4	5	3	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	198
	32	P	5	5	3	4	2	1	0	2	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	179
	33	N	5	3	5	4	3	3	0	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	1	4	1	161
	34	N	5	1	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	3	5	1	3	5	4	5	141
	35	N	5	4	4	5	4	3	0	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1	4	5	171
Resultado			25	18	20	22	16	15	7	11	22	18	23	20	17	20	19	19	21	22	17	22	21	
Promedio de área			19.8																			79%		
Valores colectivos	36	P	5	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	183
	37	P	5	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	3	4	5	4	3	4	0	5	3	4	166
	38	P	5	5	5	5	4	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	5	0	0	4	5	169
	39	N	5	5	5	5	2	1	1	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	0	5	5	5	175
	40	P	5	4	5	1	4	2	1	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	0	5	4	5	166
Resultado			25	22	23	18	18	11	9	15	19	20	21	14	19	24	22	20	21	5	20	20	24	
Promedio de área			20																			80%		

Matriz 7

Clima organizacional del Personal Operativo, indicadores del 1 al 4

Indicador	No.	P/N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Suma
Relaciones Interpersonales	1	P	5	5	2	5	0	5	5	5	5	4	4	45
	2	P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	53
	3	N	3	3	1	3	2	5	2	5	4	4	0	32
	4	N	5	5	1	4	5	5	5	2	5	0	0	37
	5	P	4	4	5	5	5	5	5	1	4	3	3	44
Resultado			22	22	14	22	17	25	22	18	23	15	11	Porcentaje
Promedio de área			19.2											77%
Estilo de dirección	6	P	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	49
	7	N	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	0	45
	8	P	5	5	0	4	3	3	3	5	4	3	2	37
	9	N	1	1	1	5	1	3	1	5	5	5	3	31
	10	N	3	3	1	3	5	5	5	4	5	3	3	40
Resultado			19	19	12	21	19	21	19	20	23	18	11	Porcentaje
Promedio de área			18.4											73%
Retribución	11	P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
	12	P	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	47
	13	P	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	50
	14	N	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	49
	15	N	5	5	2	5	2	5	2	5	3	5	5	44
Resultado			25	25	18	23	19	25	19	23	20	24	24	Porcentaje
Promedio de área			22.3											89%
Sentido de Pertenencia	16	P	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54
	17	P	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54
	18	N	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	46
	19	N	5	5	5	5	5	1	5	3	3	4	4	45
	20	N	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54
Resultado			25	25	25	25	25	21	25	19	23	20	20	Porcentaje
Promedio de área			23											92%

Matriz 8

Clima organizacional del Personal Operativo, indicadores del 5 al 8

Disponibilidad de recursos	21	P	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	52
	22	P	5	5	0	5	5	5	5	3	5	5	5	48
	23	N	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	1	45
	24	N	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	2	47
	25	N	5	5	1	5	1	5	3	5	5	4	4	43
Resultado			25	25	15	25	21	25	23	17	25	17	17	Porcentaje
Promedio de área			21.4										85%	
Estabilidad	26	N	0	0	5	5	5	5	5	5	5	0	40	
	27	P	5	5	0	5	5	1	5	0	5	5	41	
	28	N	5	3	5	3	1	5	2	3	3	1	32	
	29	N	5	5	0	5	5	5	5	0	5	1	4	40
	30	P	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	51
Resultado			16	18	15	23	21	21	22	13	23	17	15	Porcentaje
Promedio de área			18.5										74%	
Claridad y coherencia en la dirección	31	P	5	5	0	5	5	5	5	4	5	5	5	49
	32	P	5	4	1	5	5	5	5	3	5	5	5	48
	33	N	3	1	5	0	4	5	4	4	4	1	1	32
	34	N	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	49
	35	N	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	48
Resultado			21	18	15	18	24	23	23	21	21	21	21	Porcentaje
Promedio de área			20.5										82%	
Valores colectivos	36	P	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	53
	37	P	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	49
	38	P	5	5	5	4	2	4	3	4	5	4	4	45
	39	N	3	3	1	3	5	5	4	3	3	0	0	30
	40	P	2	3	5	3	1	5	2	3	3	1	1	29
Resultado			19	21	21	18	18	24	18	18	21	14	14	Porcentaje
Promedio de área			18.7										75%	

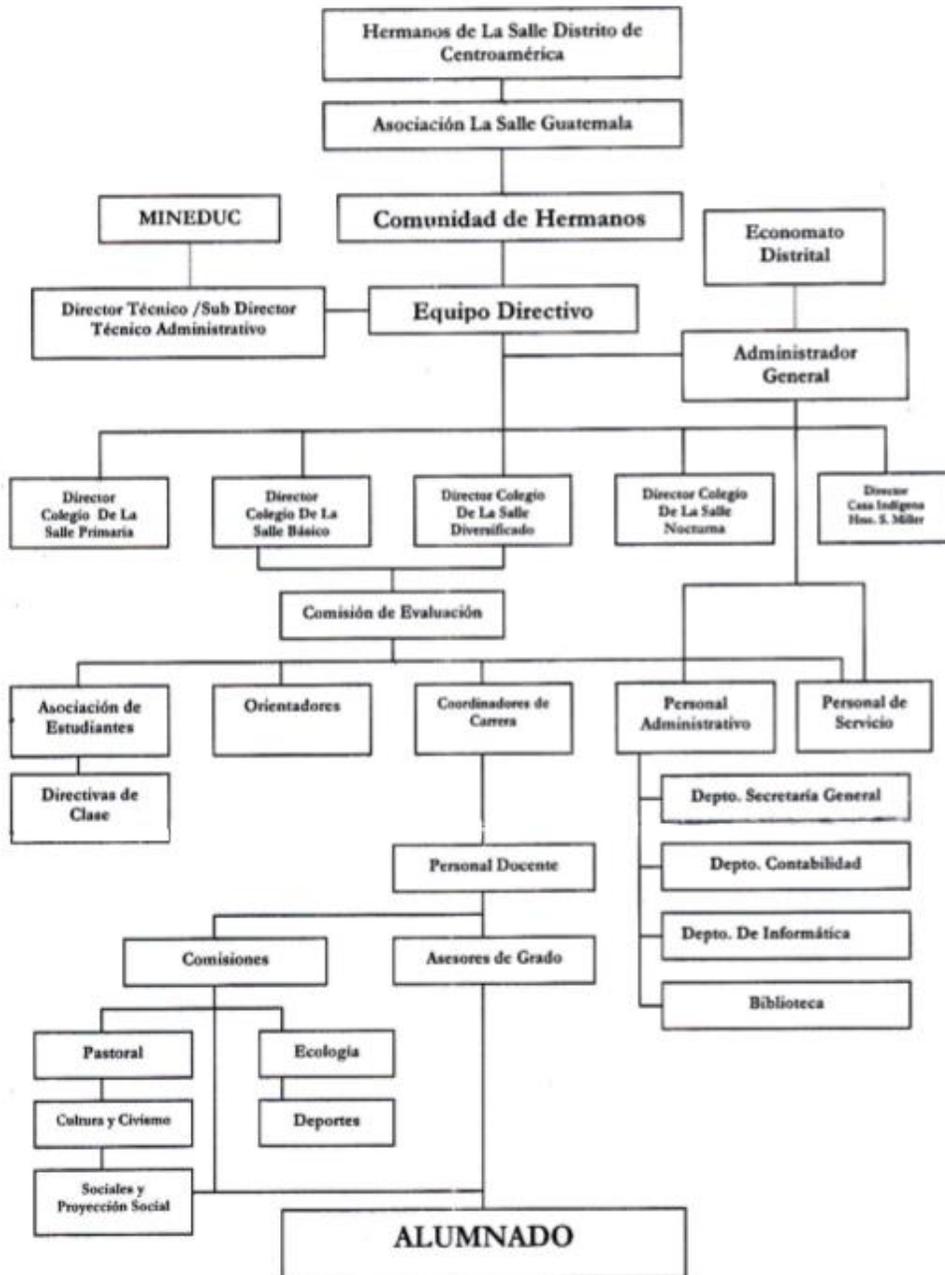
Matriz 9

Resumen del clima organizacional de un colegio del nivel medio

	Resultados			Porcentajes		
	Admo.	Docentes	Operativos	Admo.	Docentes	Operat.
Relaciones Interpersonales	22.2	22	19.2	89%	87%	77%
Estilo de dirección	18.4	19	18.4	73%	78%	73%
Retribución	17	18.1	22.3	68%	72%	89%
Sentido de Pertenencia	22.8	23.2	23	91%	93%	92%
Disponibilidad de recursos	21.1	21.9	21.4	84%	88%	85%
Estabilidad	20.3	20.2	18.5	81%	81%	74%
Claridad y Coherencia en la dirección	20.1	19.8	20.5	80%	79%	82%
Valores Colectivos	19.3	20	18.7	77%	80%	75%
Totales	161	164	162	81%	82%	81%
TOTAL GENERAL		162			81%	

Anexo 3: organigrama de un colegio de nivel medio

ORGANIGRAMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO



Anexo 4 : Propuesta

Plan de mejoramiento del clima organizacional para un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango



Plan de mejoramiento del clima organizacional



CONTENIDO

	Págs.
I. PRESENTACIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	2
III. OBJETIVOS	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos específicos	3
IV. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA RETRIBUCIÓN	4
4.1 Elaborar y suministrar información sobre el IGSS	5
4.2 Capacitación de primeros auxilios	8
4.3 Programa de promoción y prevención de la salud	9
4.4 Seguros del Banco Banrural	10
V. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE DIRECCIÓN	13
5.1 Capacitación de liderazgo	13
5.2 Comunicación de calidad	15
VI. GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA INDICADORES SALUDABLES	18
6.1 Relaciones interpersonales	18
6.2 Sentido de pertenencia	20
6.3 Disponibilidad de recursos	23
6.4 Estabilidad laboral	24
6.5 Claridad y coherencia en la dirección	26
6.6 Valores colectivos	29
VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	31
ANEXOS	33

I. PRESENTACIÓN

Hoy en día mantener un buen clima organizacional es indispensable para que las organizaciones puedan alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, además los empleados demandan un mejor ambiente laboral para realizar sus actividades efectivamente y creando un buen clima organizacional estos objetivos son alcanzables.

Después de evaluar el clima organizacional por medio del este proceso de investigación, el cual se aplicó en un colegio de nivel medio de Huehuetenango, por medio del instrumento estandarizado Escala del Clima Organizacional [EDCO], se realizó el análisis de resultados, el cual indica que clima de la institución es satisfactorio, sin embargo es necesario crear una propuesta para maximizar los resultados saludables y mejorar los indicadores con menores rangos.

Para la propuesta se presentan los objetivos de la misma, posteriormente el plan para mejorar la retribución, así mismo el plan para mejorar el estilo de dirección y por último la guía de estrategias dirigida a fortalecer los indicadores que se encuentran saludables los cuales son: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección, estabilidad laboral y valores colectivos, se espera éste contribuya para mejorar el clima organizacional de un colegio de nivel medio, de la cabecera departamental de Huehuetenango.

II. JUSTIFICACIÓN

Toda empresa desea ser reconocida por sus niveles de productividad y calidad, y un factor que influye en estas dos características es el desarrollo de un clima organizacional saludable dentro de sus colaboradores, para obtener beneficios empresariales y personales.

Después de evaluar el clima organizacional de un colegio de nivel medio por medio de la prueba estandarizada EDCO se estableció que la organización revela un clima organizacional saludable el cual debe de mantener y mejorar para obtener colaboradores que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa, con entrega, disciplina, deseosos de asumir nuevas tareas y responsabilidades pues la empresa a la que pertenecen los hacen sentirse capaces y confiados de realizar sus labores satisfactoriamente, aumentando la productividad y eficiencia de los procesos y logros de objetivos.

Este plan guiará a los directores y orientadores a conservar y optimizar el clima organizacional y poder ofrecer un lugar de trabajo en el que se puede confiar en las personas para las que se trabaja, estar orgulloso de lo que se hace y disfrutar de las personas con las que se trabaja.

III. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Brindar a los directivos y orientadores de un colegio de nivel medio, de la cabecera departamental de Huehuetenango un plan para optimizar su nivel de clima organizacional, enfocado a mejorar los indicadores de retribución y dirección; y maximizar los indicadores saludables.

1.2 Objetivos específicos

- Motivar a los colaboradores ofreciendo nuevas oportunidades para satisfacer su necesidad de retribución, específicamente las enfocadas a mejorar su salud.
- Crear un ambiente agradable donde se desarrollen relaciones armoniosas dentro de todo el equipo de colaboradores, aumentando la confianza entre ellos.
- Proporcionar estrategias para incrementar el rango de los indicadores evaluados como saludables

IV. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA RETRIBUCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional de un colegio de nivel medio, se estableció que se debe mejorar este indicador, específicamente la satisfacción del empleado hacia los servicio de salud.

El presente plan pretende proporcionar estrategias para alcanzar los objetivos establecidos a continuación y maximizar este indicador.

- Motivar a las personas que integran la organización.
- Orientar a los colaboradores en el uso de los servicios de salud con los que ya cuentan.
- Ofrecer nuevas oportunidades que satisfagan las necesidades de retribución de los colaboradores.
- Crear una cultura de prevención de la salud.

Para la mejor aplicación de este plan se recomienda implementar una nueva comisión, la comisión de salud, cuyos objetivos y funciones son los siguientes:

Tabla 1

Objetivos y funciones de la comisión de la salud

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">✓ Crear una cultura de prevención de la salud.✓ Promover la buena salud en los colaboradores y el alumnado de la institución educativa a la que pertenecen.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar y dirigir actividades de interés para colaboradores y alumnado.• Responsables de gestionar autorizaciones para actividades de la comisión.• Organizar grupos de apoyo para la realización de las diferentes actividades.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Las herramientas o acciones para alcanzar los objetivos del plan son los siguientes:

- ✓ Elaborar y suministrar información sobre el IGSS
- ✓ Capacitación de primeros auxilios
- ✓ Elaborar un programa de promoción y prevención de la salud
- ✓ Seguros del Banco Banrural

Estas acciones se detallan a continuación:

4.1 Elaborar y suministrar información sobre el IGSS.



Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social

Tabla 2

Acciones a tomar

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al colaborador a utilizar estos servicios. • Orientar a los colaboradores en el uso de los servicios de esta institución. • Facilitar los formularios necesarios para la realización de los diferentes tramites que se realizan dentro del IGSS.
Acción	<p>1. Elaborar un trifoliar con la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización de las instalaciones • Horarios de atención al cliente • Visión y misión de la institución • Que servicios ofrece • Beneficiarios de los servicios • Respuesta a preguntas frecuentes [tramitar carné extravió de carné, pedir citas, actualizar datos, a donde acudir para recibir asistencia médica, pago de prestaciones, entre otros]. • Dar a conocer las instituciones que trabajan con el IGSS

	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos a seguir y la documentación que se necesita para realizar diferentes trámites [suspensión de enfermedad, maternidad, accidentes, por médico particular, evaluación médica legal, reprogramación de citas]. <p>2. Facilitar los formularios necesarios para los diferentes trámites.</p>
Personal a cargo	<p>1. Se necesita la aprobación de dirección general y para la elaboración de dicho documento la colaboración de la comisión de salud.</p> <p>2. Para la divulgación de dicho documento la colaboración de la comisión de salud y contadores será necesaria.</p> <p>3. Los contadores de la organización serán los encargados de suministrar los diferentes formularios, de acuerdo a las necesidades que los colaboradores presenten. Tomando en cuenta que los contadores son los encargados del control del recurso financiero, y necesitan estar enterados de los trámites de suspensiones y pagos, se les dio esta responsabilidad.</p>
Destinatarios	Esta información es de conocimiento para todos los colaboradores de la institución. Aclarando que se debe de integrar al área de personal operativo y colaboradores de las diferentes jornadas.
Recursos	<p>Escritos: trifoliales y formularios</p> <p>Presenciales: una sesión al inicio del año escolar en donde se dé a conocer la información del trifoliar.</p>
Fecha	Realizarlo en las primeras semanas del mes de enero, para entregarlo a los colaboradores a finales del mismo mes.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Trifoliar de información del IGSS:

Intituto Guatemalteco de Seguridad Social IGGS

Misión

Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente.

Visión

Ser la institución moderna de Seguro Social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión.

Preguntas frecuentes:

¿Qué hacer para tramitar el carné si es trabajador activo?

Solicite a través de su patrono el formulario DRPT 59 debidamente lleno y preséntese con original y fotocopia de DPI a los centros de emisión de carne, más cercano a su domicilio

¿Que hacer en caso de extraviar el carné?

Presentarse a cualquiera de los centros de atención con el formulario DRPT 59 debidamente lleno original y fotocopia de DPI y la boleta de pago por la suma de Q 40.00 emitida por Banrural.

¿Quiénes son los beneficiarios con el carné del afiliado?

En el caso de un afiliado sus beneficiados son: Su esposa por maternidad y accidente y sus hijos menores de 7 años, en el caso de una afiliada sus beneficiados son: su esposo por accidente y sus hijos menores de 7 años.

¿Cómo se hace para actualizar datos de un afiliado?

El afiliado tiene que presentar el formulario RPT-3A y fotocopia de DPI.

¿Qué trámite se hace para renovación de carné?

El afiliado tiene que presentar el formulario RPT-3A y el formulario DRPT-51 más fotocopia de DPI.

Trámites

Trámites para suspensión por maternidad

Tiene que presentar Certificado de trabajo reportando los últimos 4 meses de contribución, carné de afiliación, fotocopia de DPI y la suspensión que el médico le haya entregado.



Trámites para suspensión por accidentes.

Tiene que presentar Certificado de trabajo reportando los últimos 4 meses de contribución, carné de afiliación, fotocopia de DPI y la suspensión que el médico le haya entregado.



Trámites para suspensión por enfermedad

Tiene que presentar Certificado de trabajo reportando los últimos 4 meses de contribución, carné de afiliación, fotocopia de DPI y la suspensión que el médico le haya entregado.



Trámite para la suspensión por medico particular

Tiene que presentar Certificado de trabajo reportando los últimos 4 meses de contribución, carné de afiliación, fotocopia de DPI y la suspensión que el médico particular le haya dado para que el médico auditor le pueda avalar la suspensión.



4.2 Capacitación de primeros auxilios



Tabla 3
Acciones a tomar

Objetivos	✓ Adquirir conocimientos básicos para conservar la vida y evitar complicaciones físicas.
Acción	<p>Por medio de la colaboración de expertos en el tema (bomberos voluntarios, médicos o enfermeros) planificar una capacitación que aborde temas en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de un accidentado • Convulsiones y contusiones • Heridas • Hemorragias • Quemaduras • Traumatismos osteomusculares • Lesiones oculares • Cuerpos extraños en nariz y oídos • Desvanecimiento o lipotimia • Picaduras y mordeduras • Intoxicaciones • Botiquín de primeros auxilios
Personal a cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comisión de salud: a cargo de gestionar los trámites pertinentes 2. Experto en el tema: encargados de impartir la sesión.
Destinatarios	Todos los colaboradores de la institución. Aclarando que se debe de integrar a los empleados del área de personal operativo.
Recursos	<p>Materiales: lugar físico y recursos que necesite el experto.</p> <p>Escritos: resumen de información relevante del tema.</p>
Fecha	En la segunda semana de enero, antes de que los alumnos entren a clases.

Fuente: Elaboración propia (2014).

4.2 Programa de promoción y prevención de la salud.



Se recomienda con el fin de preservar, mantener y mejorar la salud de los trabajadores, incentivando su calidad de vida y el equilibrio entre vida laboral y personal.

Tabla 4

Acciones a tomar

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">✓ Adquirir conocimientos básicos para conservar la vida y evitar complicaciones físicas.✓ Crear una cultura de prevención en los colaboradores y alumnos de la institución.
Acción	<ol style="list-style-type: none">1. Por medio de la colaboración de expertos en el tema (médicos o enfermeros) planificar una capacitación que aborde temas en relación a cómo mantener una buena salud enfocándose a la alimentación, ejercicio, descanso y salud mental.2. Dar a conocer tips mensuales para mantener una buena salud por medio de recursos reciclables (material didáctico sobrante) y publicaciones en las redes sociales de la institución.3. Planificar una reunión con la organización especializada en evacuaciones. [CONRED].4. Organizar una jornada de salud al año.
Personal a cargo	<ol style="list-style-type: none">1. Comisión de salud: a cargo de gestionar los trámites pertinentes para la ejecución de las capacitaciones y actividades.2. Experto en el tema: encargados de impartir las pláticas.3. Integrantes de la comisión de salud encargados de dar a conocer los tips mensuales.4. La comisión de salud junto a la comisión de deportes se encargarán de la planificación, organización y dirección de la jornada médica

Destinatarios	<p>Todos los colaboradores de la institución.</p> <p>Aclarando que se debe de integrar a los empleados del área de personal operativo. Dentro de la jornada médica, no se les toma encuentra para la organización de la actividad, pero si se benefician de dicha jornada</p>
Recursos	<p>Materiales: lugar físico y los recursos cañonera, audio, computadora.</p> <p>Escritos: resumen de información relevante de los temas de capacitación, recordatorios individuales de los tips de salud y documentación escrita para la jornada médica.</p> <p>Tecnológicos: uso de las redes sociales, Facebook de la institución.</p>
Fechas	<p>Capacitación: finales de marzo</p> <p>Tips de salud: a principios de mes, por el tiempo que dura el año laboral.</p> <p>CONRED: a mediados del año, en el mes de Junio, si se tiene espacio antes, mejor.</p> <p>Jornada médica: en el mes de agosto, planificar tres días y hacer horarios para que los colaboradores sepan la hora de su turno.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014).

4.3 Seguros Banco Banrural



El colegio de nivel medio estudiado, utiliza los servicios del banco Banrural para pagar las nóminas mensuales, por lo que los colaboradores de la institución tienen habilitada una cuenta monetaria de este banco.

Tabla 5

Acciones a tomar

Objetivos	✓ Reconocer los seguros que esta institución le puede brindar al colaborador, para la satisfacción eficiente a su necesidad de seguridad y salud.
Acción	Por medio de la asistencia del banco Banrural, dar a conocer los diferentes seguros que se le ofrece a sus cuentahabientes, específicamente la siguiente información: <ul style="list-style-type: none">• Descripción de los seguros• Cobertura• Requisitos
Personal a cargo	1. Orientadores: a cargo de gestionar los trámites pertinentes para la ejecución de la actividad. 2. Personal del departamento de seguros del banco.
Destinatarios	Todos los colaboradores de la institución.
Recursos	Material: el lugar físico en donde se realizará la presentación, cañonera y audio.
Fecha	A medio mes de octubre.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Todas las actividades y herramientas antes mencionadas tienen el siguiente presupuesto:

Antes de enlistar el presupuesto, es preciso aclarar que por el tipo de organización, el cual es una institución educativa, se pide la colaboración a los padres de familia de los alumnos, con estos perfiles para apoyar las actividades antes mencionadas, haciéndose acreedores de un reconocimiento por apoyar la actividad por parte de la institución.

Tabla 6

Presupuesto del plan de mejoramiento de retribución

Actividad	Recursos	Cant.	Costo	Total
Información sobre el IGGS	Trifoliar	125	Q 1.00	Q 125.00
	Formularios	60	Q 1.00	Q 60.00
Primeros auxilios	Bomeros Voluntarios [colaboración]			Q 500.00
	Materiales escritos	75	Q 0.50	Q 37.50
	Reconocimiento a capacitadores	2	Q 40.00	Q 80.00
	Audiovisuales	Se tiene el recurso		
Promoción y prevención de salud	Souvenir con el TIP de la salud, 10 meses	75	Q 3.50	Q 262.50
	Reconocimiento a CONRED	1	Q 40.00	Q 40.00
	Audiovisuales	Se tiene el recurso		
	Reconocimiento por el apoyo en la jornada médica	7	Q 40.00	Q 280.00
Seguros Banrural	Diploma de agradecimiento	1	Q 5.00	Q 5.00
Total del presupuesto anual				Q 1,390.00

Fuente: Elaboración propia (2014).

V. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional de un colegio de nivel medio, se estableció que se debe de mejorar este indicador, específicamente el ambiente de confianza que genera el jefe en su grupo de trabajo.

El presente plan pretende proporcionar estrategias para alcanzar los objetivos establecidos a continuación y maximizar este indicador.

- Crear un ambiente de agradable donde se desarrolle una relación armoniosa entre jefe y colaborador.
- Mejorar la manera de dirigir en las diferentes áreas.
- Aumentar la confianza entre colaboradores y jefes.

Las herramientas Las herramientas o acciones para alcanzar los objetivos del plan son los siguientes:

- ✓ Capacitación de liderazgo a los jefes de cada área
- ✓ Mejorar la comunicación

5.1 Capacitación de liderazgo a jefes de área:

Tabla 7

Acciones a tomar



Objetivos	• Maximizar las capacidades de liderazgo de los jefes de las diferentes áreas.
Contenido	Planificar una capacitación enfocada a los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicación asertiva• Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional y valores
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativa ✓ Teórica y práctica ✓ Entrega de material didáctico
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lluvia de ideas ✓ Dinámicas ✓ Preguntas orales
Responsables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesita la aprobación de dirección general y la colaboración de los orientadores para gestionar los permisos. 2. Experto en el tema de liderazgo
Destinatarios	Jefes de área y orientadores
Recursos	<p>Escritos: material escrito de los diferentes temas</p> <p>Presenciales: sesión participativa</p> <p>Técnicos: material audiovisual necesario</p>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la seguridad de los jefes al impartir órdenes a los subordinados. • Suministrar a los jefes con herramientas útiles para el mejoramiento ambiente laboral. • Generar en los subordinados motivación, por medio de las tomas de decisiones y actitudes de los jefes.
Fecha	Realizarlo en el primer trimestre de año, de acuerdo a la disponibilidad de los participantes que se tomaran en cuenta para recibir la capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2014).

a. Comunicación de calidad:



Tabla 8

Acciones a tomar

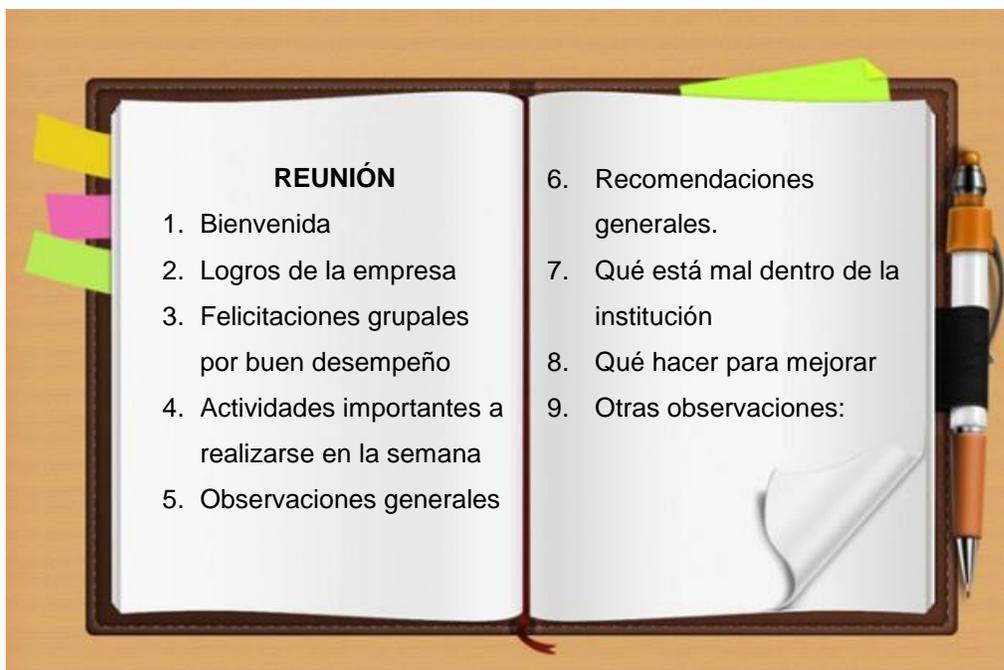
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al colaborador. • Generar un ambiente satisfactorio entre jefes y colaboradores. • Crear una comunicación eficiente dentro de las diferentes áreas.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones periódicas de los jefes con el personal de las diferentes áreas. 2. Capacitación enfocada a dar estrategias para mejorar la comunicación. 3. Reconocimientos por su colaboración a la empresa. La institución evalúan el rendimiento y las cualidades que hacen de sus colaboradores especiales, para premiarlos con un pequeño reconocimiento. Las categorías a tomar en cuenta pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> • Años laborando en la institución • Mejor compañero de trabajo • Generado la idea más creativa • Empleado más entregado a su trabajo • Colaborador más motivador <p>Tomar en cuenta que se deben reconocer las áreas por separado, ya que las labores son distintas.</p>
Personal a cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los encargados de las reuniones son los jefes. 2. Los orientadores son los encargados de dar a conocer las estrategias a los colaboradores 3. La comisión de sociales junto a los directivos, se encargarán de esta última actividad.
Destinatarios	Todos los colaboradores de las diferentes áreas
Recursos	<p>Escritos: información impresa</p> <p>Técnicos: material audiovisual de la institución.</p>

	Presenciales: sesiones de comunicación.
Fecha	Reuniones: cada dos meses y medio Capacitación de comunicación: dentro del tiempo que abarca la segunda unidad escolar. Reconocimientos: se realizará el día de la celebración del día del maestro.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Figura 1

Agenda de las reuniones



Fuente: Elaboración propia (2014).

El presupuesto para las actividades anteriores es el siguiente:

Tabla 9

Presupuesto del plan de mejoramiento del indicador de estilo de dirección

Actividad	Recursos	Cant.	Costo	Total
Capacitación de liderazgo	Material escrito	15	Q 3.00	Q 45.00
	Experto en el tema			Q 2,000.00
	Diploma de agradecimiento	1	Q 1.00	Q 1.00
Mejorar la comunicación	Material impreso de estrategias	70		1 Q 500.00
	Materiales escritos	75	Q 0.50	Q 37.50
	Reconocimientos a colaboradores	30	Q 35.00	Q 1,050.00
Total del presupuesto				Q 3,633.50

Fuente: Elaboración propia (2014).

VI. GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA INDICADORES SALUDABLES

Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Por lo anterior, y porque muchos colaboradores pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con otras personas, resulta esencial mantener un ambiente laboral sano y positivo. Se necesita maximizar las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos, por lo que se presenta las siguientes estrategias para lograrlo con los colaboradores y jefes del colegio de nivel medio.

6.1 Relaciones Interpersonales:



Tabla 10
Estrategias

Objetivo	Mantener y mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Dar retroalimentación positiva a los trabajadores cuando logran hacer un buen trabajo.• Realizar un programador mensual con actividades que se realizarán en el mes.• Celebración del día de la familia de los colaboradores, donde estos puedan asistir a la celebración de la palabra con su familia y realizar una pequeña refacción después.• Celebración trimestrales de fechas importantes para los colaboradores: cumpleaños, despedidas de soltero (a), baby showers, graduaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback: escuchar las opiniones de los colaboradores, respecto a actividades y estrategias que enriquezcan el desempeño de la empresa. • Implementar actividades deportivas para los colaboradores de las diferentes áreas, un campeonato de futbol. Utilizando las áreas que se tiene en el colegio. • Realizar una proyección social a una escuela, para la celebración del día del niño. • Implementar un buzón de sugerencias para uso de los colaboradores.
Personal objetivo	Todo el personal que labora en la institución.
Recursos	<p>Infraestructura: estructura de la institución, la iglesia para la celebración de la palabra y escuela pública.</p> <p>Materiales y equipo: material para realizar programador, material de educación física para el campeonato.</p> <p>Tiempo estimado: no hay tiempo estimado, los resultados se verán reflejados en la próxima medición del clima organizacional.</p>
Responsable	Será necesario el apoyo de las coordinaciones de área, comisión de sociales, de deportes y pastoral.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Programador: es un calendario del mes, de un tamaño para que pueda ser apreciado por todos y para registrar bastante información. Se puede realizar de cartulinas. En él se escribirán:

- Fechas de actividades
- Fechas de entrega de evaluaciones a dirección.
- Descansos
- Fechas de retiros
- Cumpleaños

- Fechas de actividades de los alumnos

Se da un ejemplo de cómo se puede realizar un programador en la siguiente figura.

Figura 2
Programador



Fuente: Extraída de Favim.com (2014).

6.2 Sentido de Pertenencia:



Tabla 11
Estrategias

Objetivo	Cultivar y aumentar el compromiso de los colaboradores hacia la institución, por medio de la implementación de estrategias .
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dar espacios para organizar talleres donde los colaboradores demuestren sus habilidades de pintura, dibujo, cocina, globoflexia, entre otros. • Crear un grupo en las redes sociales para mantener una comunicación activa. • Remunerar el trabajo extra con agradecimientos en privado y en público.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar obligaciones específicas a colaboradores con alto desempeño, para que se sientan tomados en cuenta. • Elaboración mensual de un boletín informativo que dé a conocer: fechas importantes, actividades a realizarse, el tip de la salud, logros de la institución, colaboradores y alumnado, recomendaciones generales, dato curioso para mejorar el desempeño laboral.
Personal objetivo	Todo el personal que labora en la institución.
Recursos	<p>Infraestructura: estructura de la institución.</p> <p>Materiales y equipo: material para realizar el boletín.</p> <p>Tiempo estimado: no se tiene tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima evaluación del clima organizacional.</p>
Responsables:	Será necesario el apoyo del personal directivo, el encargado de manejar la página de Facebook, orientadores encargados del boletín junto a los coordinadores.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Boletín informativo: publicación distribuida mensualmente, para proporcionar información de interés a sus lectores. El boletín del colegio deberá estar integrado por el siguiente contenido:

- Fechas importantes de actividades a realizarse
- Recomendaciones de dirección
- El tip mensual de la salud
- Logros de la institución, de sus colaboradores y alumnos
- Consejos para mejorar el desempeño laboral



Inicio de Labores

MISIÓN Y VISIÓN DE NUESTRA INSTITUCIÓN

Este artículo puede incluir 175-225 palabras.

El propósito del boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines constituyen un buen método publicitario para sus productos o servicios, además de otorgar credibilidad y afianzar la imagen de su organización tanto fuera como dentro de ella.

En primer lugar, determine el público al que va dirigido el boletín; por ejemplo, empleados o personas interesadas en un producto o servicio.

Cree una lista de direcciones a partir de las tarjetas de respuesta, hojas de información de clientes, tarjetas de presentación obtenidas en ferias o listas de miembros. Puede adquirir también una lista de direcciones de una organización.

Publisher incluye numerosas publicaciones que se ajustan al estilo de su boletín.

A continuación, establezca el tiempo y el dinero que puede invertir. Estos factores le ayudarán a determinar la frecuencia con la que publicará el boletín y su extensión. Se recomienda publicar un boletín al menos trimestralmente, con el fin de que se considere una fuente constante de información. Sus clientes o empleados esperarán su publicación.

PERFIL DEL ESTUDIANTE EGRESADO

Este artículo puede incluir 75-125 palabras.

El título es una parte importante del boletín y debe pensarlo con detenimiento.

Debe representar fielmente y con pocas palabras el contenido del artículo y despertar el interés del público por leerlo. Escriba primero el título. De esta manera, el título le ayudará a desarrollar el artículo centrado en este punto.

Algunos ejemplos: Premio internacional para un producto, ¡Este nuevo producto le ahorrará tiempo! y Próxima apertura de una oficina cerca de usted.

CONTENIDO

Visión y misión	1
Perfil de estudiantes	1
Tips para mejorar la salud .	1
Actividades del mes	2
Cumpleaños	2
Conociendo a tus alumnos..	2

TIPS DEL MES, PARA MEJORAR TU SALUD FÍSICA

En tu alimentación:

- Combina porciones equilibradas de comida,
- No te saltes ninguna comida.
- Evita repetir



6.3 Disponibilidad de Recursos:



Tabla 12
Estrategias

Objetivo	Optimizar el ambiente físico, con la cantidad y calidad de recursos necesarios para que el colaborador pueda desarrollar sus actividades eficientemente.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa [iluminación, ventilación, escritorios, ventanas, etc.] a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.• Evaluar el ambiente físico propio de las áreas y considerar si puede haber algún aporte para mejorarla.• Tomar medidas necesarias para aumentar la seguridad del empleado dentro de las instalaciones.
Personal objetivo	No existe un personal objetivo, más bien la estructura de la institución educativa como objetivo de este indicador.
Recursos	<p>Infraestructura: de acuerdo a los resultados del clima, la opinión acerca de las condiciones de la infraestructura es aceptable, aunque opinaron que la iluminación debe de mejorarse.</p> <p>Materiales y equipo: todos los necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico de la institución.</p> <p>Tiempo estimado: no se tiene tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima evaluación del clima organizacional.</p>
Responsable	Será necesario el apoyo de los colaboradores del área de personal operativo.

Fuente: Elaboración propia (2014).

6.4 Estabilidad laboral:



Tabla 13
Estrategias

Objetivo	Fortalecer la percepción de los colaboradores hacia la estabilidad laboral, aumentando sus capacidades por medio desarrollo de sus conocimientos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer el perfil del estudiante egresado del colegio de nivel medio, por medio del primer boletín mensual. Para que los colaboradores conozcan las habilidades y destrezas que deben de desarrollar en los estudiantes y que metas debe de alcanzar.• Por medio del área de marketing de las universidades y del instituto técnico de capacitación y productividad [INTECAP] dar una charla de las carreras que ofrecen y de las becas que manejan.• Hacer del conocimiento de los colaboradores los objetivos y funciones de las diferentes comisiones.• Realizar evaluaciones de desempeño e informar de las aspectos positivos y a mejorar.• Planificar capacitaciones de nuevas estrategias didácticas por medio de los consultores de las editoriales con las que trabaja la institución.
Personal objetivo	Todo el personal que labora en la institución.
Recursos	<p>Infraestructura: estructura de la institución.</p> <p>Materiales y equipo: material con el que la institución cuenta.</p> <p>Tiempo estimado: no se tiene tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima evaluación del clima organizacional.</p>

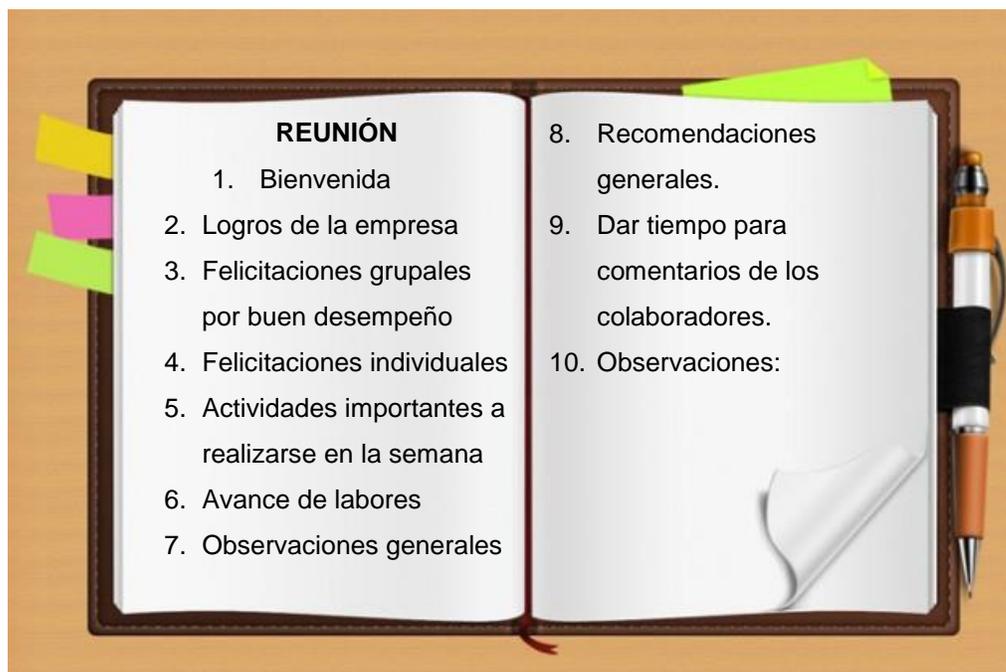
Responsable Será necesario el apoyo del personal directivo, orientadores y coordinadores.

Elaboración: Fuente propia (2014).

Evaluación del desempeño: es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales. Es útil para determinar la existencia de aspectos a mejorar así como fortalezas, capacidades y características. Este instrumento es suministrado por los jefes, en este caso los coordinadores de las diferentes áreas. [Ver anexos 1,2 y 3].

Figura 3

Agenda de reunión sugerida



Fuente: Elaboración propia (2014).

6.5 Claridad y coherencia en la dirección:



Tabla 14
Estrategias

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer la información necesaria al colaborador para, que éste desarrolle su trabajo en función a las metas y estrategias de la institución. ✓ Fortalecer la comunicación entre jefes y subalternos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la misión y visión de la institución a los colaboradores por medio del boletín mensual y colocarlos en un lugar visible. • Reuniones semanales con coordinadores de área. • Reuniones periódicas de jefes de áreas. • Establecer una comunicación jefe-colaborador a puerta abierta. • Establecer metas grupales a inicio del año escolar. • Todo jefe debe predicar con el ejemplo. • Reconocimiento público a los colaboradores que cumplen con las tareas a tiempo, en la cartelera de la coordinación a la que pertenece. • Evaluar las diferentes actividades que realizaron las comisiones. [Véase Anexo 4] • Reconocimiento a las comisiones por su excelente planificación y dirección en las actividades que desarrollaron.
Personal objetivo	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>
Recursos	<p>Infraestructura: estructura de la institución.</p> <p>Materiales y equipo: material con que ya se cuenta en la institución.</p> <p>Tiempo estimado: no se tiene tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima</p>

evaluación del clima organizacional.

Responsable Será necesario el apoyo del personal directivo y coordinadores. Además de los encargados de cada comisión para suministrar la evaluación de las actividades que realizaron.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Reconocimiento a la comisión con mejor desempeño: por medio de la evaluación de las actividades más relevantes que cada comisión planifico y dirigió, se conocerá al grupo con mejor desempeño y se premiara.



Reconocimiento en cartelera: incentivo por realizar las tareas en el tiempo estipulado, planificación semanal, entrega de exámenes a revisión entrega de notas, entrega de informes contables, entrega de informes de avance de contenidos, entre otros.

Figura 4
Cartelera



Fuente: Elaboración propia (2014).

6.6 Valores colectivos:



Tabla 15
Estrategia

Objetivo	Fortalecer el trabajo en equipo, desarrollando empleados eficientes, sociables y colaboradores evitando conflictos que entorpezcan las labores.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarizar capacitaciones acerca de: trabajo en equipo, pro actividad, empatía, tolerancia, creatividad, lealtad, disponibilidad al cambio. [Véase anexo 5]. • Planificar actividades recreativas con el fin de motivar al personal. • Planificar un rally, para fortalecer el trabajo en equipo. • Fortalecer la identificación del empleado con la filosofía Lasallista.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la identificación del colaborador con el área donde labora.
Personal objetivo	Todo el personal que labora en la institución.
Recursos	<p>Infraestructura: estructura de la institución.</p> <p>Materiales y equipo: material con que ya se cuenta en la institución.</p> <p>Tiempo estimado: no se tiene tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima evaluación del clima organizacional.</p>
Responsable	<p>Será necesario el apoyo del personal directivo y coordinadores.</p> <p>Orientadores para gestionar permisos por capacitaciones.</p> <p>Comisión de sociales para organizar el rally.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para la realización de las estrategias antes mencionadas se necesita un presupuesto, es por eso que se detalla a continuación.

Tabla 16

Presupuesto de la guía de estrategias

Indicador	Actividad	Recurso	Cant.	Costo	Mensual	Total Anual
Relaciones Interpersonales	Programador mensual	Cartulinas	20	Q 1.50		Q 30.00
	Actividad deportiva	Trofeos	3	Q 45.00		Q 135.00
Sentido de Pertenencia	Boletín mensual	Hojas impresas	70	Q 0.75	Q 52.50	Q 525.00
	Reconocimiento impreso	Hojas impresas	10	Q 0.75	Q 7.50	Q 75.00
Disponibilidad de recursos	Reparaciones imprevistas			Q 600.00		Q 600.00
Estabilidad	Información de las comisiones	Hojas impresas	60	Q 0.25		Q 15.00
Claridad y coherencia en la dirección	Reconocimiento a colaboradores	Hojas impresas	15	Q 0.75	Q 11.25	Q 112.50
	Plaquetas con la visión y misión	Plaquetas	2	Q 75.00		Q 150.00
	Reconocimiento a la mejor comisión	Diplomas	10	Q 1.00		Q 10.00
Valores Colectivos	Capacitación	Humano				Q 2,000.00
	Reconocimiento al capacitador	Diploma	1	Q 1.00		Q 1.00
Total del presupuesto						Q 3,653.50

Fuente: Elaboración propia (2014).

Tabla 17

Total del presupuesto

Plan	Total
Plan de mejoramiento del indicador de retribución	Q 1,390.00
Plan de mejoramiento del indicador de estilo de dirección	Q 3,633.50
Guía de estrategias	Q 3,653.50
Gran total	Q 8,677.00

Fuente: Elaboración propia (2014).

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nombre de la tarea	Enero				Feb				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				Octubre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Evaluación del clima organizacional																																												
Plan de mejoramiento de la retribución																																												
Trifoliar informativo del IGSS																																												
Capacitación de primeros auxilios																																												
Capacitación de la buena salud																																												
Tips de salud																																												
Capacitación CONRED																																												
Jornada médica																																												
Capacitación de Banrural																																												
Plan de mejoramiento del estilo de dirección																																												
Capacitación de Liderazgo																																												
Reuniones jefes y colaboradores																																												
Capacitación de Comunicación																																												
Reconocimientos a colaboradores																																												

Fuente: Elaboración propia (2014).

Nombre de la tarea	Enero				Feb				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				Octubre											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Guía estratégica de indicadores saludables																																																
Programador mensual	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■							
Celebración del día de la familia																					■																											
Celebraciones trimestrales													■												■																							
Actividad deportiva																																																
Proyección social																																																
Boletín informativo		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■						
Evaluación de instalaciones físicas													■												■																							
Visita de las universidades													■																																			
Visita del INTECAP																									■																							
Capacitaciones de editoriales							■																																									
Reuniones de jefes de área	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■							
Reconocimiento a la mejor comisión																																																

Fuente: Elaboración propia (2014)

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación del desempeño de docentes del área de español

Anexo 2: Evaluación del desempeño de docentes del área de inglés

Anexo 3: Evaluación del desempeño para colaboradores que tienen responsabilidades ajenas a la docencia.

Anexo 4: Evaluaciones de las diferentes actividades realizadas por las comisiones

Anexo 5: Evaluación de las capacitaciones

Anexo 1: Evaluación del desempeño de los docentes del área de español

EVALUACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE		
<p>Por favor responda esta encuesta de la manera más objetiva e imparcial. Lea con cuidado cada enunciado y dé una calificación de acuerdo con la siguiente escala:</p>		
Excelente: 5 Bueno: 4	Profesor:	
Regular: 3 Deficiente: 2	Materia Código	Fecha:
A. CONOCIMIENTO		
1. Conocimiento de la asignatura.		
2. Las explicaciones de las clases son claras y sin contradicciones.		
3. Relaciona los temas de la clase con el medio real.		
B. METODOLOGÍA		
4. Al inicio del semestre informó el contenido del programa y sus objetivos.		
5. En el desarrollo de la clase demuestra preparación de ella.		
6. Utiliza recursos didácticos que faciliten el aprendizaje (equipos, videos, invitados, etc.).		
7. Elabora y utiliza recursos propios para el acompañamiento de las clases.		
8. Facilita el aprendizaje práctico y creativo en la clase.		
9. Demuestra capacidad en el manejo del grupo.		
C. EVALUACIÓN		
10. La evaluación permite la aplicación de los conocimientos adquiridos.		
11. La cantidad y calidad de las actividades evaluativas corresponden a los objetivos propuestos.		
12. Los resultados de las evaluaciones son discutidos como refuerzo y afianzamiento del aprendizaje.		
13. Entrega oportuna de los resultados de las evaluaciones.		
D. RELACIÓN PROFESOR - ALUMNO - INSTITUCIÓN		
14. Promueve el sentido de pertenencia y la participación en actividades institucionales.		
15. Da un trato respetuoso y adecuado a los estudiantes.		
16. Atiende y responde adecuadamente a las inquietudes de los estudiantes.		
17. Da ejemplo y promueve la formación de valores humanos (éticos, estéticos, cívicos y morales).		
E. ASISTENCIA - PUNTUALIDAD		
18. Inicia y termina las clases en el tiempo establecido.		
19. Las clases no dictadas son recuperadas posteriormente.		
OBSERVACIONES		

Anexo 2: Evaluación de los docentes del área de inglés

Teacher's Evaluation

GRADING SHEET

Teacher's name: _____ Grade: _____

Section: _____ Evaluation Date: _____ Topic: _____

4 = Very good 3 = Good 2 = Satisfactory 1 = Needs Improvement 0 = No evidence

ASPECTS TO BE GRADE		4	3	2	1	0
ACTITUDINAL ASPECTS						
Classroom Management						
	Controls discipline and order in the classroom					
	Organizes classroom environment to improve learning					
	Shows control and group management					
	Is skillful in observing student's reaction and responds as necessary					
Professional Aspects						
	Is responsible with the school schedule					
	Is responsible with the classes schedule					
	Follows instructions and shows interest in improving the observations made by the coordinator					
INTERPERSONAL RELATIONSHIPS						
	Treats students with respect					
	Is patient					
	Corrects properly the mistakes made by the students					
	Uses English at all times					
	Uses grammar, spelling and pronounces words correctly					
INSTRUCTIONAL PROCESS						
	Turns in every weekly plan on time					
	Shows dedication to the teaching work					
	Puts into practice all the technical requirements in a plan (warm-up, presentation, practice and summary)					
	Uses proper questions to improve learning					
	Calls student's attention and checks that students work					
	In collaborative sessions, organizes proper group works					
	Demonstrates self –confidence with the contents					
	Explains instructions for activities clearly, including the use of books and worksheets					
	The classes are dynamic and cheerful to students					
	Develops basic skills (listening, reading, writing and					

	speaking)					
	Material and visual aids are used effectively					
	Includes appropriate variety of activities for the subject and the level of the students					
	Checks homework, books, workbooks, etc.					
	Supervise the students work					
	Evaluates the work made in class					
Comments:						

Teacher's Signature

Coordinator's Signature

Anexo 3: Evaluación del desempeño para colaboradores que tienen responsabilidades ajenas a la docencia.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Apellido y nombre:	_____
Puesto:	_____
Fecha:	_____
Evaluador:	_____
Instrucciones: evalúe de 1 a 5 las siguientes métricas	
<p style="text-align: center;"> 1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente </p>	
Desempeño Laboral	
Responsabilidad	
Exactitud y calidad de trabajo	
Cumplimiento de fechas estimadas	
Productividad, volumen y cantidad de trabajo	
Orden y claridad del trabajo	
Planificación del trabajo	
Documentación que genera	
Reporta avances de tareas	
Capacidad para delegar tareas	
Capacidad de realización	
Comprensión de situaciones	
Sentido común	
Cumplimiento de los procedimientos existentes	
Grado de conocimiento técnico	
Factor Humano/Actitudinal	
Actitud hacia la empresa	
Actitud hacia supervisores	
Actitud hacia compañeros	
Actitud hacia el cliente	
Cooperación con el equipo	
Cooperación con pares	
Capacidad de aceptar críticas	
Capacidad de generar sugerencias constructivas	
Presentación personal	
Predisposición	
Puntualidad	
Habilidades	

Iniciativa	
Creatividad	
Adaptabilidad (temas, grupos y funciones)	
Respuesta bajo presión	
Capacidad de manejar múltiples tareas	
Coordinación y liderazgo	
Potencialidad, capacidad para el aprendizaje	
Compromiso hacia el grupo	
Manejo de conflictos	
Toma de decisiones	
Observaciones	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Apellido y nombre:	_____
Puesto:	_____
Fecha:	_____
Evaluador:	_____
Instrucciones: evalúe de 1 a 5 las siguientes métricas	
1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente	
Desempeño Laboral	
Responsabilidad	
Exactitud y calidad de trabajo	
Cumplimiento de fechas estimadas	
Productividad, volumen y cantidad de trabajo	
Orden y claridad del trabajo	
Planificación del trabajo	
Documentación que genera	
Reporta avances de tareas	
Capacidad para delegar tareas	
Capacidad de realización	
Comprensión de situaciones	
Sentido común	
Cumplimiento de los procedimientos existentes	
Grado de conocimiento técnico	
Factor Humano/Actitudinal	
Actitud hacia la empresa	
Actitud hacia supervisores	
Actitud hacia compañeros	
Actitud hacia el cliente	
Cooperación con el equipo	
Cooperación con pares	
Capacidad de aceptar críticas	
Capacidad de generar sugerencias constructivas	
Presentación personal	
Predisposición	
Puntualidad	
Habilidades	
Iniciativa	
Creatividad	
Adaptabilidad (temas, grupos y funciones)	
Respuesta bajo presión	
Capacidad de manejar múltiples tareas	
Coordinación y liderazgo	
Potencialidad, capacidad para el aprendizaje	
Compromiso hacia el grupo	
Manejo de conflictos	
Toma de decisiones	
Observaciones	

Anexo 4: Evaluaciones de las diferentes actividades realizadas por las comisiones

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES			
Actividad a evaluar: _____ Fecha de la act.: _____			
Comisión responsable de la actividad			
E= Excelente B= Bueno NM= Necesita mejorar			
	E	B	NM
El objetivo de la actividad se cumplió.			
La organización fue efectiva			
¿Las responsabilidades fueron compartidas equitativamente?			
¿Las comisiones establecidas cumplieron con las labores asignadas?			
Califique la calidad de los recursos utilizados.			
Califique la calidad de la actividad.			
Me sentí integrado en la actividad.			
Me esforcé para ayudar a que la actividad se desarrollará como lo hizo.			
Califique la actividad como: satisfactoria, necesita mejorar o no satisfactoria.			
Aspectos a mejorar: _____ _____ _____			
Observaciones: 			

Anexo 5 : Evaluación de las capacitaciones.

Esta evaluación será proporcionada por los encargados de las capacitaciones, y evaluada por los orientadores, para maximizar el fin de estas actividades.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Tema:_____ Capacitador:_____ Fecha:_____

A. Aspectos educativos

1. Evaluando cada uno de los siguientes aspectos del Programa de Capacitación marque con una X la calificación que a su consideración merecen los siguientes ítems:

Logro de los objetivos del programa	5	4	3	2	1
Logro de mis objetivos personales	5	4	3	2	1
Relevancia del contenido para la capacitación que se ofreció	5	4	3	2	1
Efectividad de las técnicas y metodología de la capacitación	5	4	3	2	1
Organización del programa	5	4	3	2	1
Utilidad del material del programa	5	4	3	2	1
Efectividad verbal del capacitador	5	4	3	2	1
Capacidad de transmisión del conocimiento	5	4	3	2	1
Seguridad y manejo del auditorio	5	4	3	2	1
Preparación del tema	5	4	3	2	1

2. En cuanto al tiempo de duración de la capacitación, éste fue:

Muy largo

Muy corto

Adecuado

3. Por favor indique de los temas vistos ¿Cuál es más relevante y por qué?
4. Por favor indique de los temas vistos ¿Cuál es menos relevante y por qué?
5. ¿En qué temas le hubiera gustado utilizar más tiempo (profundizar)?
6. ¿Qué aspectos adicionales le hubiera gustado incluir en el Programa?

B. Evaluando cada uno de los siguientes aspectos del Programa de Capacitación marque con una X la calificación que a su consideración merecen los siguientes ítems:

Utilización del tiempo	5	4	3	2	1
Uso de medidas didácticas	5	4	3	2	1
Salón	5	4	3	2	1
Utilización de apoyos visuales	5	4	3	2	1

Observaciones y sugerencias:
