

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)**

**"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO A LA  
COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, A.V."**  
**TESIS DE GRADO**

**ARUSSY ALEJANDRA DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ**  
**CARNET 21179-10**

**SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016**  
**CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO A LA  
COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, A.V."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**ARUSSY ALEJANDRA DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

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

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

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

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. LEOBEL LUIS MIGUEZ GARCIA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

Cobán 30 de Noviembre de 2015

Señores

Consejo Facultad de Humanidades

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de tesis "Estudio del Clima Organizacional en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación A. V." de la estudiante Arussy Alejandra Domínguez Hernández que se identifica con Carnet No. 2117910, de la carrera Psicología Industrial / Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y aprobación respectiva.



Mgtr. Leobel Luis Miguez García.  
Código 18295



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ARUSSY ALEJANDRA DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ, Carnet 21179-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05808-2016 de fecha 13 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, A.V."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de abril del año 2016.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARÍA  
HUMANIDADES**

**Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimiento**

- A Dios** Por reglarme la virtud de la vida, salud, sabiduría, por darme la fortaleza para afrontar cada minuto de mi vida y voluntad para realizar mis sueños, por acompañarme en cada paso que doy, pues sin él nada es posible. Más que pedir, tengo mucho más que agradecerte Señor. Gracias.
- A la Virgen Morena** Por ser un modelo de mujer, madre y ejemplo de humildad y sencillez. Gracias.
- A mis Padres** Victor Hugo Domínguez y Sandra Elizabeth Hernández que me apoyaron y animaron en todo momento para lograr uno de mis sueños, por todo el amor de padre y madre que jamás me ha faltado y por ser mis ejemplos a seguir. Les agradezco por demostrarme que con esfuerzo y perseverancia se puede llegar más allá de un sueño. Por todos sus sacrificios, por amarme incondicionalmente en cada etapa de mi vida. No tengo palabras para agradecerles, únicamente quiero decirles que son mi mayor motivación y los amo con todo mí ser. Gracias.
- A mi Hijo** Que amo con todo mi ser, por ser el centro de mi vida, sobre todo ser mi mayor motivación, por Ti mi Gael estoy donde estoy porque al ver tu carita todo el dolor y decepción quedaban atrás al querer siempre lo mejor para ti, quiero decirte que nunca te faltara tu mami y te agradezco mi amor por aguantarme en esos momentos malos de estrés. Un gran camino nos espera juntos. A mi hermano Por su apoyo, confianza y ánimos durante este proceso. Gracias.
- A mis Amistades** Gracias a cada uno por todos los momentos buenos y malos que vivimos, por su apoyo incondicional, las mejores amistades se llevan en el corazón y ustedes son parte de mí, gracias por su cariño. Gabriela Willis, Karen Valdizon, Andrea Godoy, Armando Santiago, Corina Chacón, Mildred Mo, Alexander Pacay, Nataly Pérez, Fabiola Caal, Ingrid Veliz, Miguel Cordon, Zayda Gálvez, José Barrios. Gracias.
- A mis Licenciados** Por compartir su conocimiento y hacer de mí una profesional, al Magister Oscar Alfredo Molina por estar siempre al pendiente de mi persona y brindarme su apoyo. Gracias.

# Índice

<b>I.</b>	Introducción	01
<b>II.</b>	Planteamiento del Problema	13
2.1.	Objetivos	14
2.1.1.	Objetivo General	14
2.1.2.	Objetivos Específicos	14
2.2.	Variables de Estudio	14
2.3.	Definición de Variable	15
2.3.1.	Definición Conceptual	15
2.3.2.	Definición Operacional	15
2.4.	Alcances y Limites	15
2.5.	Aporte	16
<b>III.</b>	Método	18
3.1.	Sujetos	18
3.2.	Instrumento	18
3.3.	Procedimiento	19
3.4.	Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística	19
<b>IV.</b>	Presentación de Resultados	21
4.1.	Graficas de Resultados	23
<b>V.</b>	Discusión de Resultados	34
<b>VI.</b>	Conclusiones	38
<b>VII.</b>	Recomendaciones	39
<b>VIII.</b>	Referencias	40

## Resumen

Desde tiempos pasados lo que le da vida a una organización, empresa, institución, de identidad pública o privada es el talento humano denominado como: trabajador o colaborador; este a su vez inicia un círculo de relaciones interpersonales formando un clima organizacional dentro de ella.

En representación de lo anterior se realizó una investigación de tipo descriptivo y cualitativo con la finalidad de obtener el nivel de Clima Organizacional de los colaboradores de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación A. V. Presentando una guía de mejoramiento y seguimiento de apoyo para el área de estudio.

Con base a lo planteado, se trabajó con 28 sujetos, siendo 15 mujeres y 13 hombres, el instrumento aplicado para recolectar la información requerida del estudio fue un cuestionario denominado la Escala de Clima Organizacional (EDCO) que consta de 40 preguntas que se dirige a los sujetos que se investigarán con la posibilidad de afirmaciones en tono positivo y negativo para determinar las condiciones de diferentes factores.

Obteniendo los resultados se constituyó que el Clima Organizacional en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación A. V., es de un Nivel Medio de aceptación, por parte de los individuos que presentan sus servicios como colaboradores públicos presupuestados en el renglón 011 así como en el renglón 021.

Procedente de los hallazgos característicos se proponen conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta esta investigación y que esta le pueda servir de apoyo para realizar actividades que fortalezcan los factores que adversan un buen Clima Organizacional, darle seguimiento y poner en practica la propuesta de mejora que se deja para mantener el clima Organizacional de los colaboradores de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

## **I. Introducción**

Dentro de la gestión empresarial se ha determinado diversos aspectos que estudian la dirección de la misma, así como también cada uno de los colaboradores. Esta diversidad de aspectos abarcan desde la organización central hasta la gestión de talento humano y en esta diversidad de aspectos se encuentra un punto importante y clave para el desarrollo funcional de la empresa u organización, a este aspecto esencial se le denomina Clima Organizacional. El clima organizacional es una serie de condiciones que definen a un lugar de trabajo entre agradable o desagradable y que se encuentra fuertemente relacionado e influenciado con diversos aspectos que hacen del mismo algo positivo o negativo para la empresa donde se ubica.

Dentro de la diversidad de aspectos que influyen en la calidad del Clima Organizacional se encuentra la motivación de cada colaborador, así como también diversos factores dentro de los cuales se menciona el aspecto físico o bien las políticas empresariales de una organización. Al equiparar todos los factores se puede formar condiciones agradables o desagradables en los departamentos o unidades que conforman una empresa, y gracias a estos factores se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, asimismo calificarla a partir de los factores de Clima Organizacional.

A nivel de las distintas empresas existentes y giros de negocios, se puede determinar que existen de carácter público y de carácter privado; para muchos dirigentes de entidades privadas es importante evaluar el clima ya que estos comprenden la importancia que el clima tiene para su coexistencia en el mundo empresarial; mientras que para las entidades públicas el tema de Clima Organizacional es un sentido menos relevante e importante, sin embargo retrasa muchos procesos de crecimiento de la misma.

La importancia de evaluar el Clima Organizacional dentro de las entidades públicas, radica en que la efectividad de la empresa u organización tendrá una relación significativa con el estado emocional que tenga el equipo de trabajo en el espacio donde se desempeña, ya que las conductas de los colaboradores siempre irán de la mano con la motivación que genera un

ambiente de trabajo; además de tener un efecto directo en la forma en como es percibe la organización para el público en general.

Dentro de las instituciones públicas se encuentran los diferentes ministerios y entidades gubernamentales que tienen como función principal velar por el cumplimiento de los objetivos que como entidades públicas se han establecido. Dentro de las diferentes instituciones gubernamentales podemos encontrar al Ministerio de Educación, que es uno de los pilares fundamentales para la sociedad Guatemalteca por la funcionalidad que presenta; dentro de este Ministerio se encuentran otras instancias que permiten el logro de los objetivos trazados por el Gobierno central, tales como las Direcciones Departamentales de Educación que velan por el cumplimiento de los objetivos a nivel sectorial.

Por la complejidad que presentan las organizaciones en cuanto a su estructura organizacional se hace necesario realizar un énfasis importante al tema de Clima Organizacional en pro del mejoramiento y el servicio que debe recibir el cliente especialmente en el caso de las entidades gubernamentales.

El Clima Organizacional es el conjunto de características y cualidades que definen un ambiente de trabajo, donde el ideal es que la mayoría de aspectos sean positivos; lo que, para determinarse se debe hacer un estudio profundo de las opiniones y consideraciones que los mismos colaboradores tienen para establecer y definir una situación de Clima Organizacional.

En consecuencia se ha considerado realizar estudio en la Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, para determinar cuál es el estado del Clima Organizacional y poder generar un estado de Clima Organizacional que sea funcional y poder aportar una propuesta que busque el mejoramiento del mismo.

Para realizar este proceso investigativo y establecer una propuesta que responda a la mejora del Clima Organizacional de la institución, es necesario hacer referencia y citar algunos estudios a nivel nacional.

Barrientos (2014) realizó un análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Rio Hondo, Zacapa por medio del instrumento de la entrevista al nivel directivo y el nivel operativo de la misma, tomando un total de 42 sujetos; el objetivo del análisis fue detectar los factores críticos que el clima organizacional poseía. Esta investigación dio como resultado que la remuneración, motivación, y condiciones de trabajo eran los factores que más atención requerían de parte de los directivos de la empresa en beneficio del clima organizacional.

Atendiendo estas causas, el trabajo de los colaboradores debería ser más eficaz y eficiente al momento de cumplir con sus funciones y atribuciones, así también darle un nivel de importancia a estos aspectos para no recaer en el mismo problema, fue necesario aplicar una guía de mantenimiento y reforzamiento del clima organizacional, de acuerdo a las recomendaciones de los investigadores.

Otro caso es el de Menéndez (2014), tuvo como fin primordial en su estudio determinar cómo era el clima organizacional de la municipalidad del Progreso, Jutiapa mediante el trabajo con 145 sujetos de investigación y el diseño de cuatro cuestionarios diferentes subdivididos según la clasificación de cada uno de los mismos. De este estudio se logró realizar un panorama específico de cada uno de los factores experimentados y generando a su vez una serie de recomendaciones específicas para cada descubrimiento.

Entre las que se propusieron se mencionan dos áreas importantes: la infraestructura, haciendo énfasis en espacio y remozamiento de la misma por un lado y por el otro, la parte organizacional determinando un flujograma que haga referencia a cada puesto con sus respectivas funciones y atribuciones.

Santos (2014) realizó un estudio en una entidad bancaria acerca del clima organizacional por medio del uso de ocho factores seleccionados por el autor, utilizando el instrumento EDCO. Este proceso permitió determinar mediante el diagnóstico, las necesidades de capacitación en las agencias bancarias del departamento de Huehuetenango, como objetivo primordial de la investigación.

Este proceso enmarco los resultados de evaluación del desempeño del clima organizacional, teniéndose como referencia en el estudio a un total de 30 sujetos de investigación.

Las recomendaciones planteadas para este caso fueron: Un programa de capacitación que enmarque las fortalezas, las habilidades y destrezas intelectuales y físicas de los colaboradores, a través del aprendizaje generado mediante talleres de capacitación para mejorar el desempeño, la comunicación y trabajo en equipo, lo cual facilitará la ejecución de cualquier actividad dentro de la institución financiera. Propiciar un ambiente laboral agradable, donde las actitudes ayuden a alcanzar los objetivos deseados, y generen un ambiente de aceptación y pertenencia grupal, que pueda reflejarse en la calidad del servicio que se ofrezca a los clientes/usuarios

López (2013), realizó un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito afiliada a MICOOPE, con el fin primordial de determinar cómo se manifestaba el clima organizacional en la gestión administrativa de la organización. Mediante el uso de un instrumento diseñado que abarcaba una serie de ocho factores que fueron: motivación, comunicación, instalaciones físicas, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, oportunidades de desarrollo, satisfacción salarial; la investigación se dirigió a 28 sujetos logrando determinar que el clima debía mejorar en factores como lo fueron: motivación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Las recomendaciones que se plantearon para este proceso de investigación se enmarcaron en fortalecer los lazos de comunicación y convivencia entre los colaboradores de la Cooperativa y sus agencias y una evaluación constante sobre sus relaciones interpersonales.

Cruz, María (2012). Evaluó el clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa; por medio de una encuesta se recolectaron y evaluaron datos sobre los diversos factores con el fin de dar soluciones las cuales mejoraran e incrementaran el rendimiento de los trabajadores así como la productividad y rentabilidad de la empresa. La encuesta se aplicó a 25 sujetos del área operativa.

En base a los resultados, los investigadores recomendaron que se debe establecer un programa para evaluar el desempeño laboral apego a ciertos criterios que determinen la eficiencia y eficacia de sus funciones. Así mismo que se establezca un programa de reconocimientos que incentiven a los colaboradores.

De igual manera cabe señalar que en países internacionales se han tenido estudios del Clima Organizacional tales como:

Castillo (2011) realizó un estudio acerca del clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas donde el objetivo general fue analizar el clima organizacional de la empresa MULTI y sus dimensiones mediante el cuestionario de Litwin & Striger a los colaboradores de análisis que se enfocó en 53 sujetos.

A este proceso se recomendó que la empresa debe formular manuales organizacionales y que se mantengan actualizados para efecto de clarificar los roles de los colaboradores, respetando los niveles jerárquicos, así mismo implementar un sistema de evaluación y reconocimiento a las contribuciones que hacen los colaboradores.

Garza (2010), realizó un estudio en Tamaulipas, México para determinar el clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública con la participación de 163 sujetos que determinaron sus percepciones de acuerdo a la escala de Likert en un cuestionario diseñado con fundamento en una variedad de instrumentos que fueron útiles para determinar las dimensiones del clima laboral y generando una serie de recomendaciones precisas, en cuanto a mejorar las condiciones laborales y condiciones de vida de los colaboradores.

Pérez (2010), realizó un estudio en Perú para determinar el clima laboral y su efecto en la calidad en la atención al estudiante en el Senati Chimbote; en el estudio se trabajó con 19 sujetos que fueron participes de una encuesta que tenía como objetivo medir y determinar las conclusiones principales del estudio, de las cuales se logró concluir que el clima organizacional

tiene una calificación negativa y debía trabajar en varios factores que se recomendaron de forma clara y precisa.

Para lograr resolver este caso los investigadores recomendaron que se deban realizar procesos de capacitación que permitan mantener un clima de buena comunicación y relación interpersonal, que repercuta en la buena atención al cliente.

Cortés (2009), realizó un diagnóstico de clima organizacional en el hospital “Dr. Luis F. Nachon” Xalapa, del estado de Veracruz México; en dicho estudio se buscó determinar las dimensiones del clima organizacional que prevalecían en el hospital para el año 2009; el estudio se realizó con la ayuda de una prueba proyectiva que consistió en un instrumento de 80 preguntas que fue aplicado para los sujetos de la investigación. Los hallazgos de parte de Cortés determinaron que las condiciones del clima organizacional no eran satisfactorias y debían mejorar en varios aspectos, mismas formas que se le indicaron y recomendaron al hospital.

Por su parte, Venutolo (2009), realizó un estudio de clima laboral en empresas pequeñas y medianas de Valencia, España con el objetivo central de determinar el clima laboral y su relación con la efectividad de las empresas, el instrumento fue un cuestionario fundamentado en la escala de Likert; mediante un muestreo representativo se logró determinar un sector que era investigable para llegar a resultados concluyentes como lo es que existía un clima laboral insatisfactorio en las Pymes.

Todos estos antecedentes planteados permiten la factibilidad del estudio que se propone realizar en la Sub dirección de Fortalecimiento a la comunidad educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, toda vez que guardan su fundamento teórico en una serie de aspectos precisos.

A continuación se desarrollan varios conceptos primordiales para el Clima Organizacional:

## **Organización**

Para Chiavenato (2011), organización es un sistema de actividades que están coordinadas por una o más personas y que se caracteriza por tener una cooperación recíproca entre aquellos que hacen existir a la misma.

Por su parte Fincowsky (2009), asegura que la definición de organización supone una concepción diferente según el sentido que se le desee dar a la misma; organización es el acto de establecer un orden y una estructura bien fundamentada para buscar un objetivo en común de un grupo de personas.

El termino organización es clave para el buen funcionamiento de las empresas o entidades gubernamentales ya que este concepto nos habla acerca de lo esencial e importante que es tener una estructura sólida de funcionamiento empresarial.

### **Tipos de Organización**

Chiavenato (2011) describió dos grandes ramas de organizaciones centrales que clasifico en:

- *Sistemas Sociales*: Se refiere a que las organizaciones son espacios de tiempo y espacio donde el individuo se desarrolla al buscar un propósito definido y que se planean para conseguir una serie de objetivos.
- *Sistemas Abiertos*: Se refiere a que dentro de las organizaciones se debe operar conforme a cuatro elementos esenciales de sentido de apertura de funcionamiento.

## **Clima Organizacional**

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional es el nexo y combinación entre ambientes internos de una organización que hacen definir las condiciones del mismo y que dependen directamente de una serie de factores que la hacen existir de cierta forma.

“Percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo” (Landy & Conte, 2005, p. 522) el clima organizacional es una serie de afirmaciones que emiten los colaboradores de una empresa u organización; comúnmente el clima es aceptado como una característica que se define por el grupo completo de trabajadores dentro de un equipo de trabajo.

El clima organizacional suele tener una acepción entre positiva y negativa según el desempeño que cada factor tenga en el ambiente laboral de la organización o empresa.

## **Aspectos del Clima Organizacional**

### **Motivación**

La motivación es “uno de los factores internos que requiere mayor atención” (Chiavenato, 2000, p. 68), los motivos son aquellos entes que regulan y hacen existir a la motivación, la cual es la que regula y dirige los comportamientos de las personas dentro de un ambiente laboral.

La motivación “Se relaciona con las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta” (Landy & Conte, 2005, p. 338); a partir de estas afirmaciones se puede decir que la conducta es un resultado directo de las condiciones intrínsecas que manejen y dirijan la forma de pensar y de racionalizar de los individuos dentro de una organización. De esta cuenta, se debe afirmar que en muchos sentidos los individuos en una organización son movidos por sus intereses intrínsecos y por sus razonamientos que son encausados por los diferentes tipos de reforzamientos de los cuales se haga uso.

La motivación se evidencia en el trabajo cuando existe una evidencia directa de que los resultados en actitudes y acciones se encauzan positivamente o negativamente en actitudes y acciones de parte de la directiva de la organización; es decir que en muchos sentidos la organización puede ser partícipe del fortalecimiento de la motivación.

Para Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), la motivación es un proceso cambiante y variante de grupos a grupos y de personas a personas ya que muchas veces la motivación puede tener un efecto rápido y demasiado veloz conforme a la forma en que se maneje y dirija dentro de la organización las decisiones y determinaciones que se tomen dentro de la misma en cuanto a la gestión del talento humano; además los autores advierten de los riesgos que toman los directivos al confiar en que los colaboradores de una empresa tendrán una motivación continua, ya que el ser humano es cambiante y las condiciones del ambiente laboral también lo son por lo cual tendrán una influencia positiva o negativa en la continuidad o discontinuidad de la misma.

## **Teorías de la Motivación**

### **Teoría de las necesidades de Maslow**

Landy & Conte (2005) afirman que la teoría de las necesidades de Maslow es un concepto que aborda y trata acerca de una jerarquía de necesidades.

Chiavenato (2009), afirma que Maslow jerarquizo la importancia de las necesidades según la relevancia que tiene respecto a la conducta de los individuos y se clasifica en:

- Necesidades fisiológicas: Se le ha denominado necesidades biológicas o básicas, se caracterizan por exigir una satisfacción de forma continua de parte del individuo ya que forman parte de la vida cotidiana del mismo.

- Necesidades de seguridad: Son consideradas las necesidades que aparecen cuando las fisiológicas son cubiertas, en el ámbito laboral se refiere a la dependencia de la seguridad que aporta la organización a los colaboradores.
- Necesidades sociales: Se refiere a la necesidad de vida social del individuo y de la necesidad de afiliación que el mismo tiene y que genera repercusiones cuando el individuo no las faculta generando sentimientos de resistencia, antagonismo y hostilidad ante aquellos que se relacionen con él.
- Necesidades de aprecio: Es el conjunto de necesidades que se refiere a la forma en la cual los individuos valoran y son valoradas por su entorno social y/o núcleo familiar; se dice además que cuando estas necesidades no son cubiertas pueden generarse sentimientos de insatisfacción respecto a su lugar de trabajo.
- Necesidades de autorrealización: Estas necesidades por ser las más altas en la jerarquía motivan al individuo a desarrollarse y superarse a lo largo de su vida, estas necesidades a diferencias de las demás se realiza por la virtud y potencial que cada persona posee.

### **Teoría de los dos factores**

Chiavenato (2011), explica la relación de la teoría de Herzberg en cuanto a que existen dos factores esenciales que regulan la motivación de los individuos, las cuales son:

- Factores Higiénicos: Es el grupo de condiciones que rodean al colaborador dentro de su ambiente de trabajo, no influyen de forma directa en la motivación del individuo sin embargo, si las condiciones son precarias pueden generar sentimientos de insatisfacción que a largo plazo generen amenazas en la conducta del individuo. Dentro de estos encontramos: condiciones físicas del empleo, políticas salariales, bonificaciones y beneficios, clima laboral y crecimiento dentro de la empresa. Se le denominan de higiene porque son de carácter preventivo y buscan reducir los malos hábitos en la empresa.
- Factores Motivacionales: Son conocidos como los factores generadores de una motivación directa con un significado importante en los sentimientos de autorrealización que un individuo tiene dentro de su ambiente laboral, que relaciona directamente con aquellas actividades y acciones que se relacionen con el puesto; común mente dependen de la gestión

y manejo de los directivos de la empresa. Dentro de ellas encontramos: empoderamiento, desarrollo de carrera, capacitación, evaluación por objetivos y enriquecimiento del puesto.

### **Teoría VIE de Vroom**

Según Chiavenato (2011), esta teoría indica que los colaboradores manejan su motivación con forme al logro de ciertos resultados finales que desean alcanzar por medio del fortalecimiento de la productividad, todo esto surge a partir del interés del individuo y de la gestión de este interés de parte de la organización. Se dice que existen tres condiciones generales para incentivar la motivación de los individuos: primero, los objetivos personales que son aquellos que se relacionan con aspectos directamente afectos a la individualidad del colaborador; segundo, la relación percibida entre logro de objetivos y productividad en su labor, esta se refiere a la actividad mental y forma de percibir que tiene el individuo a cerca de la congruencia e incidencia que tiene su alto desempeño y cumplimiento de objetivos en la remuneración y resultados directos obtenidos de parte de sus jefes inmediatos; tercero, la influencia percibida por el individuo en la productividad que obtiene y el valor o significancia que gracias a su buena gestión de sus superiores se logra percibir en el ambiente, es decir la estima que el individuo percibe conforme a los resultados que obtiene.

### **Ambiente Laboral**

Según Chiavenato (2011) existen tres condiciones ambientales de trabajo que inciden de forma directa en la motivación del individuo estas son:

- Condiciones Ambientales: se refiere a aspectos físicos como lo son: la iluminación, el espacio, la ventilación, temperatura, ruido y todos aquellos actores que sean de dominio circunstancial y no gerencial.
- Condiciones de Tiempo: se refiere a factores que se relacionan con el control del tiempo como lo son: las jornadas laborales, el manejo de horas extras, pedido de descanso, entre otros factores que alteren el manejo del tiempo o bien la productividad del mismo.

- Condiciones Sociales: son aquellas condiciones que se relacionan con la forma en la cual se estructura y se clasifican los temas sociales, de comunicación y de interrelación entre los individuos de una organización.

## **Autoestima**

Bucay, J. (2003) define la autoestima como “la capacidad que tiene la persona de valorarse, amarse y aceptarse a sí mismo como es”.

Ortega P., Mínguez R. y Rodes M. (2001 p. 45) aseguran que el concepto de auto estima es un tema por naturaleza profundo e hipotético ya que cada uno la define y percibe a partir de su propia percepción e introspección.

La autoestima en el mundo laboral consiste en la forma que los individuos se sientan estimados y sean parte importante de la organización, esto parte según la valorización que proponen los directivos o bien el ambiente laboral que ofrezcan.

La organización como un sistema e actividades coordinadas por una o varias personas, requiere tener a su alcance una serie de factores que le permitan el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa, entre estos factores se pueden mencionar: la motivación, que requiere de mayor atención para regular el comportamiento de los colaboradores: el ambiente laboral, que se debe establecer las condiciones ambientales, tiempo y lo social; la autoestima, que permite que los colaboradores se sientan valoradas y parte importante en la organización.

## **II. Planteamiento del Problema**

En el ambiente empresarial de Guatemala, existen diversas divisiones y tipos de organizaciones que hacen funcionar al sistema global del mismo. Dentro de estas divisiones, se puede encontrar las entidades públicas y a las entidades privadas; las primeras son aquellas que se manejan por funcionarios públicos que dirigen y deciden como deben ser la mayoría de situaciones dentro de los ambientes laborales en función del bien común y del bienestar de la sociedad en general, mientras que las segundas son equipos de personas que deciden por un fin independiente del colectivo.

Toda organización tanto pública como privada debe velar porque el trabajo que realizan sea desempeñado con una calidad significativa y suponer esto, sugiere un empeño y una dedicación de parte de los encargados de dirigir y organizar dichas entidades.

Para que exista un fortalecimiento adecuado dentro de las organizaciones se requiere que las entidades se ocupen de varios procesos propios de una organización que se ocupa de mejorar sus procedimientos y la calidad de sus actividades. Muchas veces muchos de estos resultados dependen directamente de las decisiones y actitudes que los directivos tengan y tomen cuando es necesario y en la forma en que se hace necesario.

Dentro de la Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz fueron identificados diversos tipos de problemas de carácter importante y significativo en relación a la labor que se desempeña dentro de la misma; en esta diversidad de problemas se logró determinar que muchas de las problemáticas tienen y guardan relación en la globalidad de un tema genérico como lo es el clima organizacional. La importancia de estudiar y profundizar en el tema, radica en que el aporte al beneficio de la sociedad y al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Dirección Departamental de Educación pueden ser de mucha ayuda a la misma a potencializar los resultados a largo plazo.

La sociedad ha estigmatizado y devaluado la imagen que las entidades públicas; por esta razón se requiere de una reforma a la forma de estructurar y de llevar la dirección de las mismas. Para tal efecto, se necesita que estudios específicos se lleven a cabo para determinar cuáles son las posibles soluciones que aborden y sugieran una supresión a las condiciones adversas a un buen clima organizacional dentro de tan fundamental entidad pública.

Por tanto, se requiere realizar un estudio profundo y a conciencia acerca del tema de clima organizacional y que responda a la pregunta.

¿Cuál es el estado del clima organizacional de la Subdirección de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz?

## **2.1. Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar el clima organizacional de los colaboradores en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores presentados en el clima organizacional en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa Cobán A.
- Describir las condiciones de clima organizacional conforme a los niveles de desarrollo observados.
- Evaluar los factores del clima organizacional de los colaboradores en la subdirección de fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

## **2.2. Variables de estudio**

Clima Organizacional

## **2.3. Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

“El clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente” (Chiavenato, 2011, p. 74). El clima organizacional es la combinación entre las condiciones internas del ambiente laboral y tiene un efecto directo a partir de la motivación individual que tiene cada colaborador; de esta cuenta se puede decir que clima organizacional es un aspecto que se evalúa a partir de las percepciones de los sujetos de un ambiente laboral.

El clima organizacional, es un fenómeno que se analiza desde un punto de vista de las condiciones que son expresadas por los integrantes de un equipo de trabajo y que pertenecen a un conjunto de situaciones; si el clima organizacional de una organización es positivo, la proyección y el logro de resultados suele asegurarse de mejor forma.

### **2.3.2. Definición Operacional**

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

## **2.4. Alcances y Límites**

El estudio abarcará los aspectos de evaluación que sean seleccionados para evaluar en los sujetos; dejando fuera de este renglón a las personas que no poseen más de un año de laborar

dentro de la subdirección ya que por motivos de no poseer cierta experiencia y antecedentes acerca del clima organizacional que ha predominado durante los últimos años dentro del mismo.

Así mismo los resultados obtenidos no son condicionantes para que se apliquen a otros departamentos dentro de la misma organización o fuera de ella, así como tampoco para otros contextos.

El estudio no abarcara un análisis profundo para solucionar los problemas completos de la Dirección Departamental, sino se enfocara únicamente en trabajar en la Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa; y buscara proponer una propuesta.

## **2.5. Aporte**

El estudio del Clima Organizacional ha sido tema de gran interés a partir de la mitad del siglo XX en diferentes países y Guatemala no es la excepción ya que varias empresas e instituciones han adoptado crear departamentos de Recursos humanos y tomar en cuenta la motivación del talento humano, uno de los aportes del presente estudio es dar a conocer algunos factores que puedan afectar el clima organizacional dentro de una empresa o institución.

Así también empresas de la región norte del país por medio de esta investigación puedan optar por crear o fortalecer el departamento de recursos humanos para obtener una mejoría en la productividad de cada colaborador y así aporten un crecimiento empresarial al departamento con diferentes aspectos.

En cuanto para la universidad Rafael Landívar es importante conocer este tipo de investigaciones para que les sirva de referencia a diferentes alumnos que estén interesados en estudiar una carrera apta para este tipo de casos, esto con el ente de mejorar las condiciones empresariales u organizacionales y que a su vez se generen beneficios en función de los objetivos de estas.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el proceso de investigación dentro de la Sub Dirección Departamental de Educación se diseña un Plan de Mejora de Clima Organizacional, para potencializar la apertura del desarrollo organizacional a mediano y largo plazo. Los directivos de la subdirección podrán tener una pauta esencial de dónde comenzar a trabajar para profundizar en la labor de un mejor clima organizacional tomando en consideración esta propuesta.

### III. Método

#### 3.1.Sujetos

Los sujetos seleccionados a investigar se dividen en 28 colaboradores de la Sud Dirección tomando en cuenta al personal con más de un año laboral por motivos de poseer experiencia y antecedentes acerca del Clima Organizacional dentro de la Institución, los cuales están subdivididos de la siguiente forma:

<b>Genero</b>	<b>Cantidad</b>
Femenino	15
Masculino	13
Totales	28

#### 3.2.Instrumento.

Para recolectar la información requerida del estudio será un cuestionario denominado la Escala de Clima Organizacional (EDCO) que consta de 40 preguntas que se dirige a los sujetos que se investigaran con la posibilidad de afirmaciones en tono positivo y negativo para determinar las condiciones de los factores: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos.

**Escalas:** para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible, se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.

- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Por medio de la escala que ofrece el instrumento se logrará determinar los niveles de desempeño del clima organizacional dando un indicio de que factores deben ser fortalecidos en la propuesta de mejora de clima organizacional.

### **3.3.Procedimiento**

- Se seleccionó a la Subdirección de fortalecimiento a la comunidad educativa como área de estudio por las condiciones que se observaron dentro de la misma.
- Se realizó un árbol de problemas para seleccionar cual era el más factible de realizar en estudio.
- Se seleccionó el tema de clima organizacional como problema principal y urgente de tratar para un mejoramiento de la institución.
- Se determinó el objetivo general de la investigación y sus tres objetivos específicos.
- Se diseñara el instrumento de investigación.
- Se aplicara a los sujetos.
- Se analizara y definirán las conclusiones resultantes del estudio.
- Se propondrán ciertas recomendaciones y diseñara la propuesta de mejoramiento de clima organizacional.

### **3.4.Tipo De Investigación, Diseño y Metodología Estadística**

Según el tipo de estudio que se realizó, el tipo de investigación requerido es de tipo Descriptivo, que “como su nombre lo indica, estos estudios describen y cuantifican un hecho o fenómeno. Es decir relata una situación lo más específico posible, exponiendo sus propiedades o características, dimensiones, formas y relaciones observables” (Piloña, 2008, p. 11). La investigación descriptiva se caracteriza por describir y enlistar la forma que da un fenómeno determinado buscando determinar las causas y la descripción general de las situaciones para que

mediante esta se pueda generar una respuesta a una necesidad determinada o conflicto que se identifique en ciertos ambientes de carácter investigativo.

Como indica Piloña (2008) en un ejemplo citado la investigación descriptiva busca determinar determinados datos acerca de los fenómenos que estudia; por ejemplo en el caso del ejemplo citado donde se refiere de forma precisa a los efectos que tiene una caravana de ciclistas en la ciudad a la cual arriba, tanto en el efecto industrial como de la vida cotidiana de las personas.

Se utilizó métodos estadísticos para distribuir adecuadamente las frecuencias de los resultados de cada cuestionario, para obtener el nivel de clima organizacional de la Sub Dirección según la escala que ofrece el instrumento.

#### **IV. Presentación de Resultados**

Para determinar el nivel de clima laboral en la Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se aplicó el instrumento EDCO Escala de Clima Organizacional, el cual permitió determinar el parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos presentan en la institución educativa.

Este instrumento arrojó tres niveles de resultados: Nivel bajo, Nivel medio y Nivel alto, estos niveles enmarcaron los siguientes temas:

Relación interpersonal

Estilo de dirección

Sentido de pertenecía

Retribución

Disponibilidad de recursos

Estabilidad

Claridad y coherencia en la dirección y

Valores colectivos.

Para obtener un análisis cuantitativo de los resultados fue necesario establecer una Media aritmética, una Mediana y una Moda estadística que permitieran tener un panorama más claro sobre la situación laboral de la institución.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica:

## Datos Estadísticos

### **Media Aritmética:**

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i \times n_i}{N} = \frac{3,124}{28} = 111.57$$

### **Mediana:**

$$Md. = \frac{Li + \frac{N/2 - n_i}{n_i} * a}{13} = 89 + \frac{14 - 6}{13} * 36 = 111.15$$

### **Moda:**

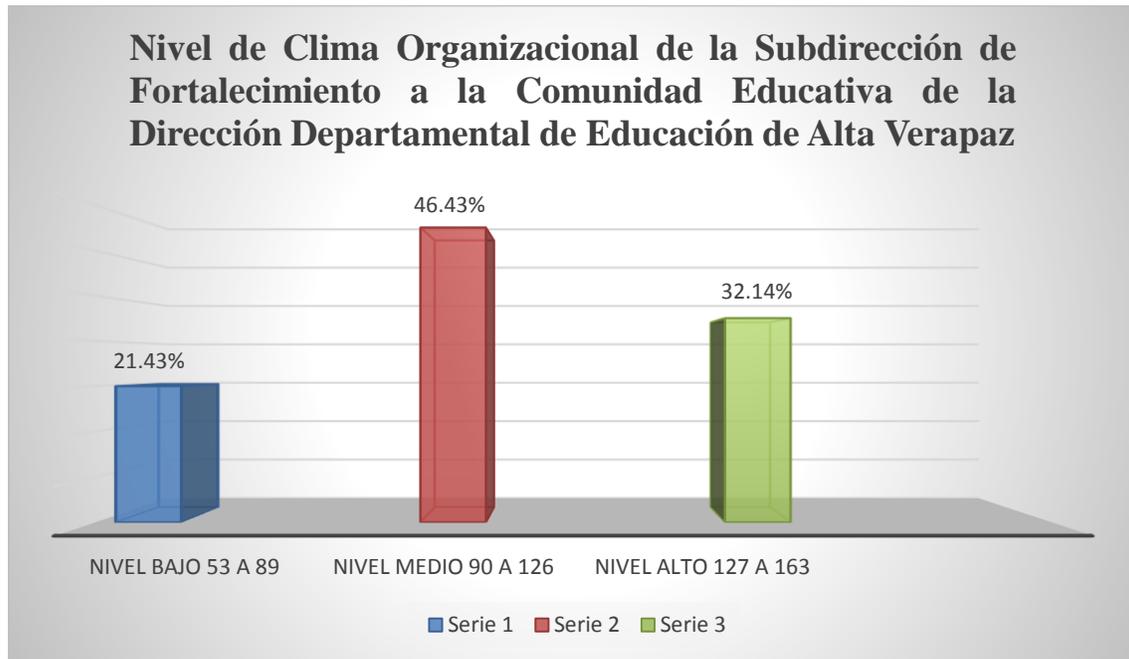
$$Mo. = Li + \frac{n_i + 1}{n_i + 1 + n_i - 1} * a = 89 + \frac{7}{7 + 4} * 36 = 111.90$$

Estos datos estadísticos hacen referencia al nivel de Clima Organizacional que muestra la Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se encuentra en un Nivel Medio de aceptación, por parte de los individuos que presentan sus servicios como colaboradores públicos presupuestados en el renglón 011 así como en el renglón 021, tomando en consideración los rangos de valores y la escala que establece el Cuestionario EDCO.

### **Escalas:**

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

#### 4.1. Graficas de Resultados.

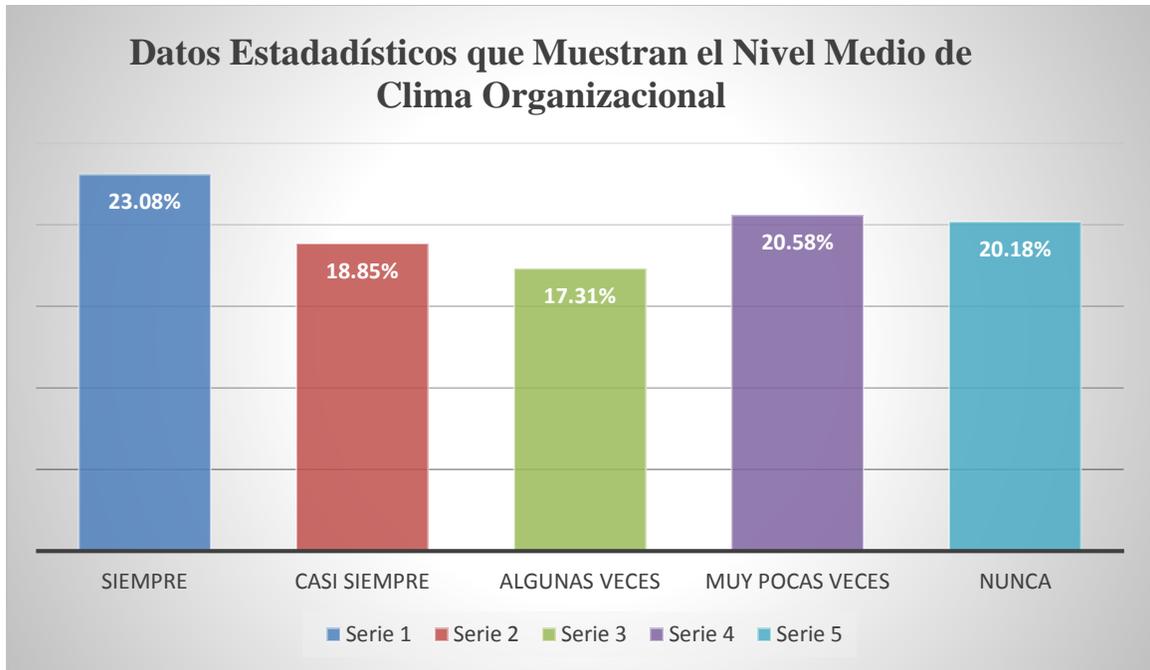


Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V. 2015

De acuerdo a los resultados arrojados se puede determinar según el instrumento que los individuos presentaron por la encuesta, una ponderación entre 53 a 89 puntos, que equivale a un 21.43% de los encuestados equivale a 6 colaboradores, muestran un nivel bajo en cuanto al clima organizacional dentro de la institución reflejado en los ítems negativos del instrumento.

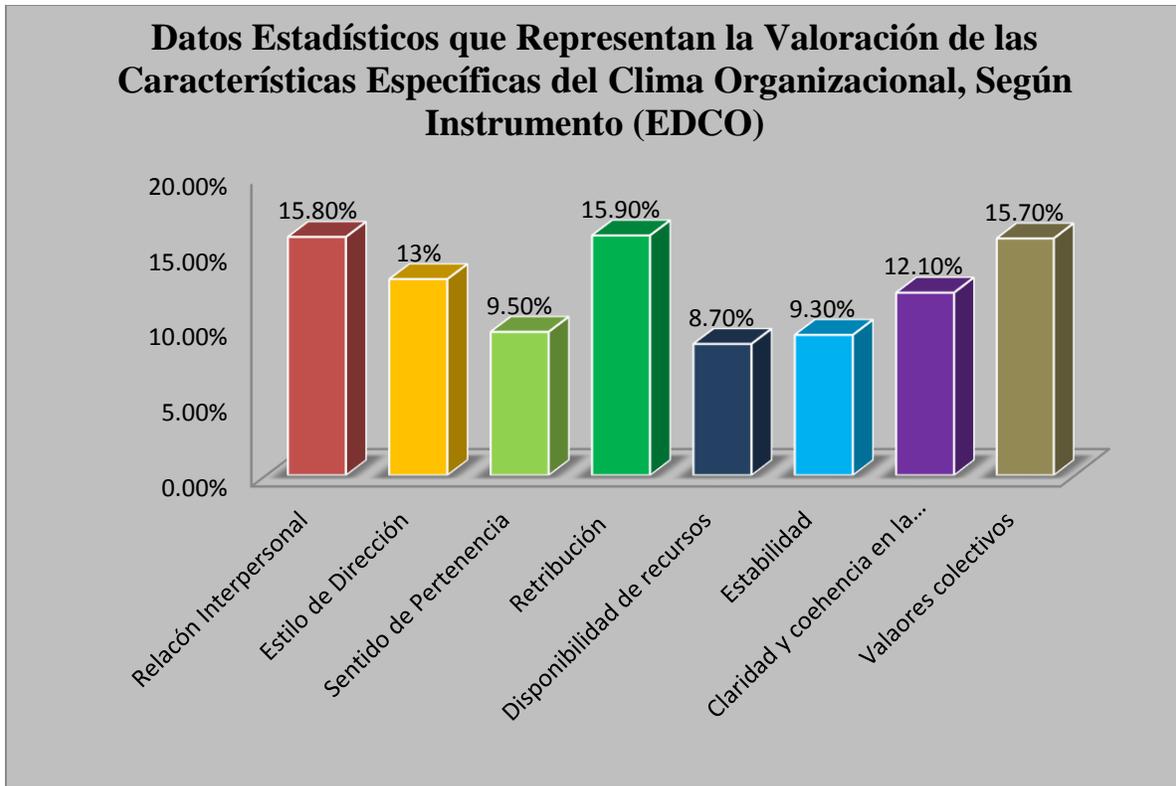
Los individuos que presentaron una ponderación entre 89 a 126 puntos, que equivale a un 46.43% equivale a 13 colaboradores de los encuestados, muestra un clima organizacional medio, enmarcado en los ítems tanto negativos como positivos, aunque hay que resaltar que el rango se inclina a más positivos.

Mientras que los resultados que se enmarcan entre el rango de 126 a 163 puntos que equivale a un 32.14% con un equivalente de 9 colaboradores encuestados, muestra un nivel alto en el clima organizacional.



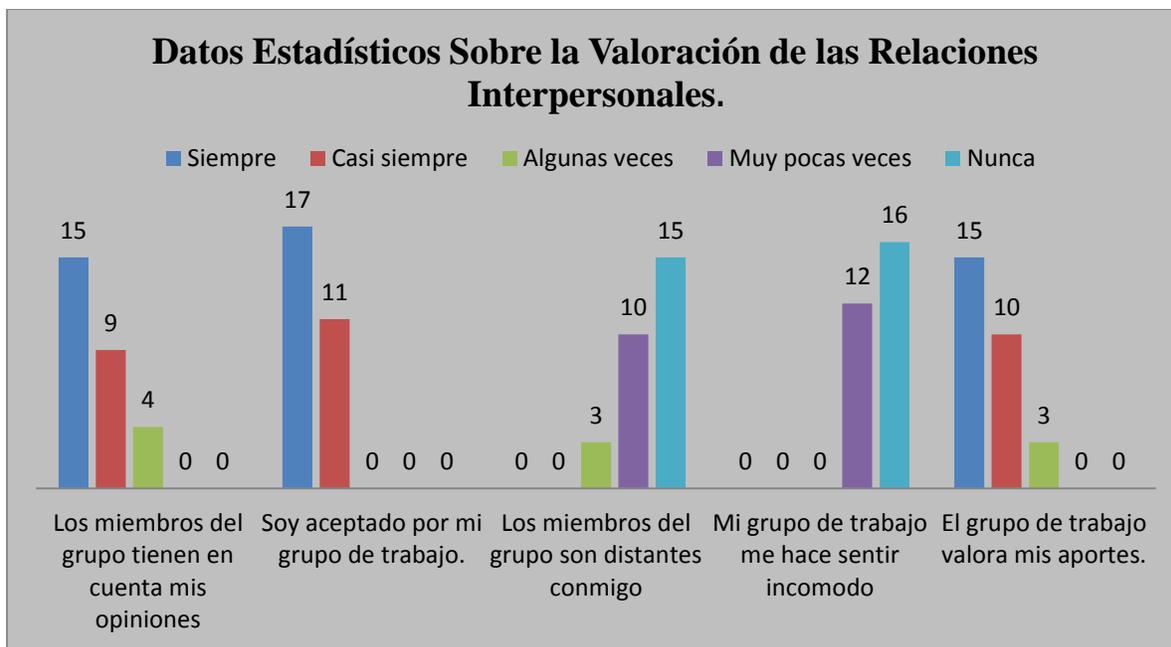
Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

Del cien por ciento de los encuestados; 13 individuos, equivalente al 46.43% de la general, reflejan que el clima organizacional de la institución es medio, toda vez que a los cuestionamientos planteados respondieron en proporciones similares, resaltando las “Relaciones interpersonales; de acuerdo a los cuestionamientos: “Soy aceptado por mi grupo de trabajo, los integrantes de mi grupo toman en cuenta mi opinión”. Estilo de dirección; Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo; Mi jefe apoya generalmente las decisiones que tomo; y valores colectivos; Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales, el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.



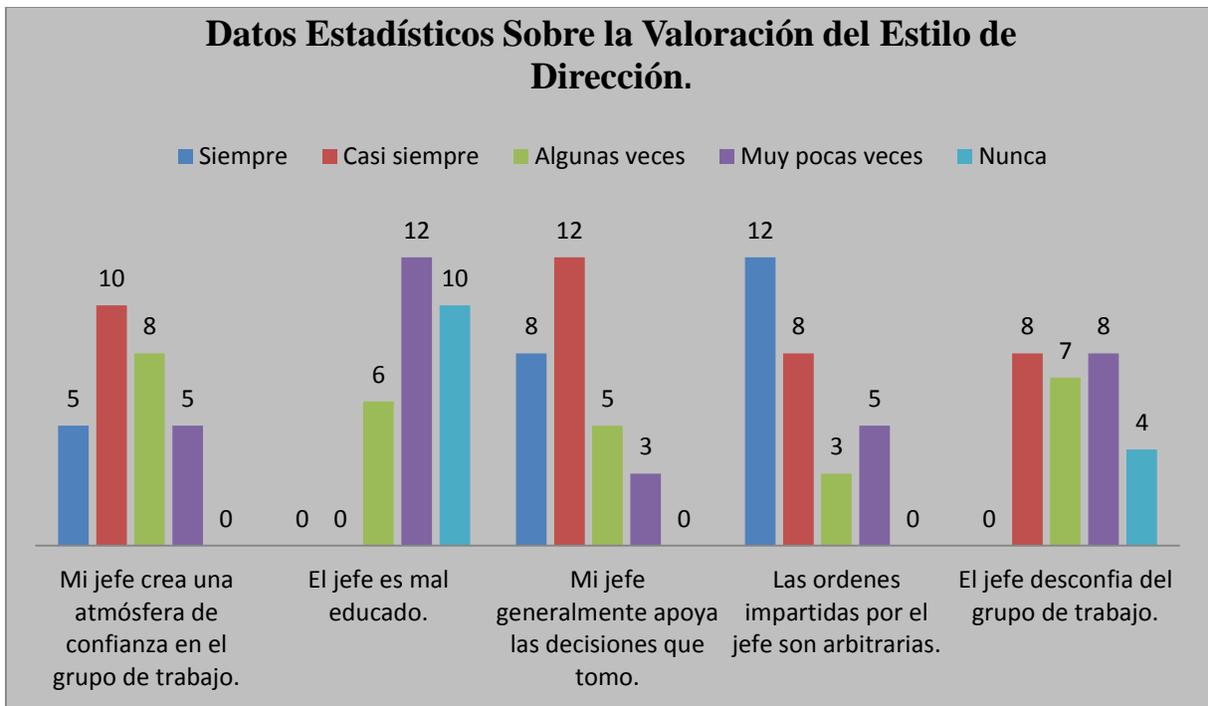
Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

Esta gráfica muestra la valoración de las características que representan el nivel organizacional que existe en la institución educativa, evaluados a través del instrumento EDCO., en la que se establece que las características de Relación interpersonal, Retribución y Valores colectivos; muestran los porcentajes más altos, en relación al porcentaje que muestran las características de Disponibilidad de recursos, estabilidad laboral y sentido de pertenencia, lo que permite comprender que dentro de la institución existe un Nivel medio de clima laboral. Tomando en consideración que 6 de los encuestados, respondieron negativamente de acuerdo a los diferentes ítems del cuestionario; 13 individuos consideran que el nivel organizacional es medio y solo 9 consideran un nivel alto.



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

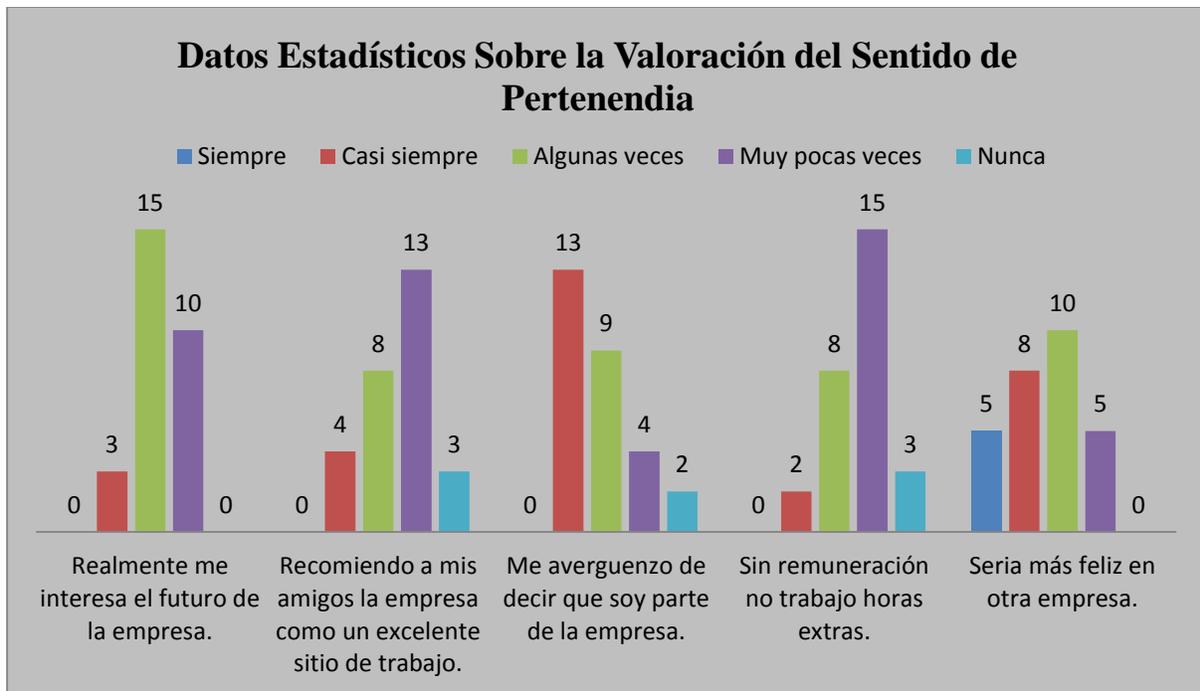
El valor de las Relaciones Interpersonales dentro de la institución es un factor importante y según los resultados obtenidos del instrumento (EDCO) este factor arrojan un nivel positivo, por lo que los colaboradores no tienen mayor problema de interactuar con compañeros de trabajo, ya que toman en cuenta las opiniones de cada colaborador; son aceptados y comprendidos, se resume en un buen trabajo en equipo.



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

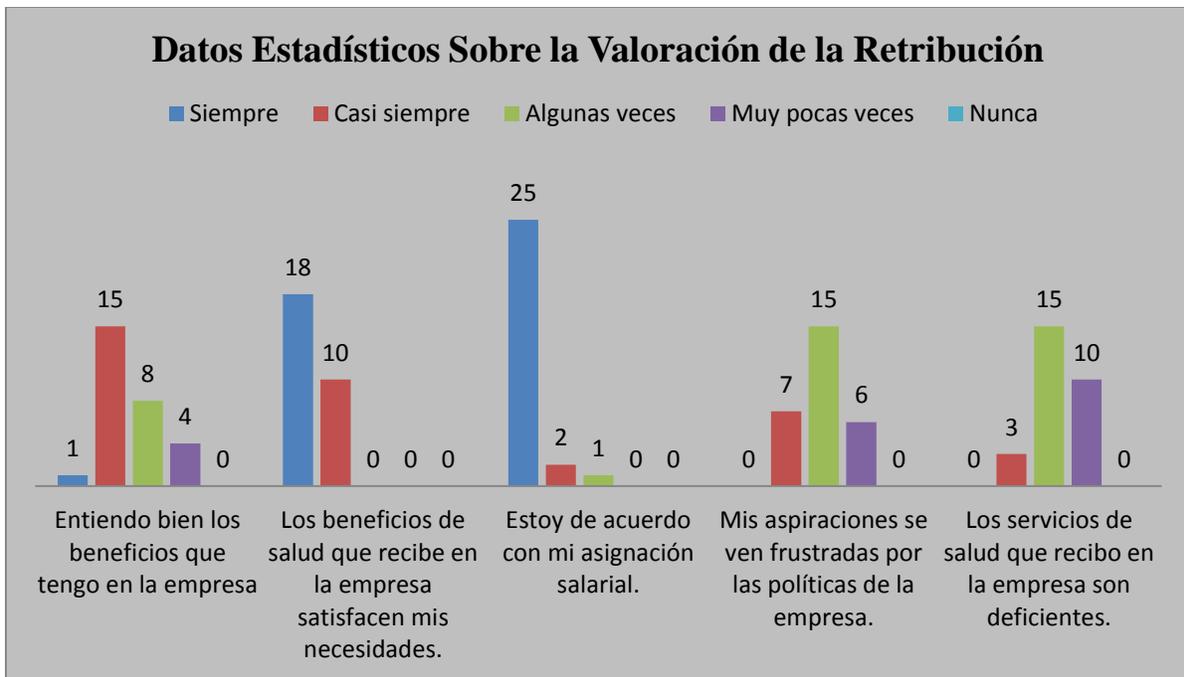
La gráfica muestra la distribución de los 28 colaboradores evaluados, según el factor Estilo de Dirección que existe en la Sub Dirección, proporcionando un nivel de orientación regular creando una atmosfera de confianza viable entre colaborador y jefe, con respeto y apoyo mutuo.

La confianza es un elemento importante en un gran grupo de colaboradores por lo que según a la pregunta: *El jefe desconfía del grupo de trabajo*; determino un parámetro equitativo ya que 8 colaboradores respondieron *casi siempre*, 8 *muy pocas veces* y 4 colaboradores respondieron que *nunca*; por lo que se considera un factor medio



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

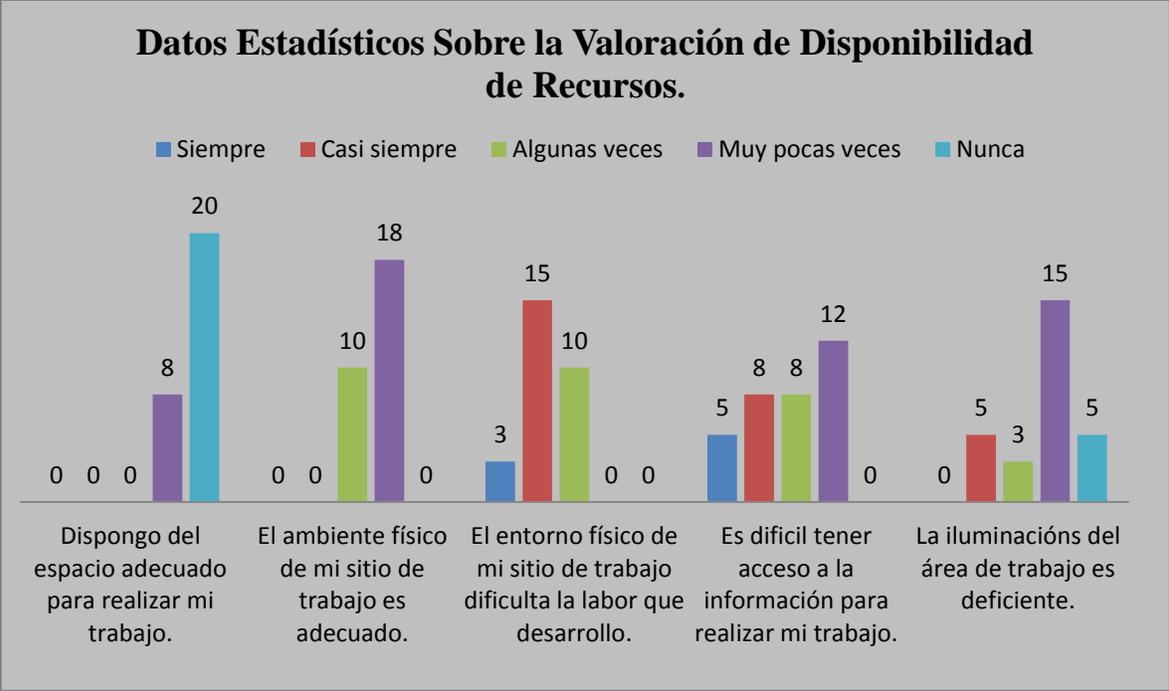
El Sentido de Pertenencia es un factor negativo dentro de la Sub Dirección ya que los colaboradores no encuentran sentido de ser parte de la institución, pues algunas veces les interesa el futuro de la institución así como recomendarla como un buen lugar de trabajo, sintiendo vergüenza al decir que es su lugar de trabajo y no tienen el deseo de trabajar horas extras para el cumplimiento de los objetivos, teniendo presente que en otra persona les podría ir mejor; según los resultados que muestra la gráfica.



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

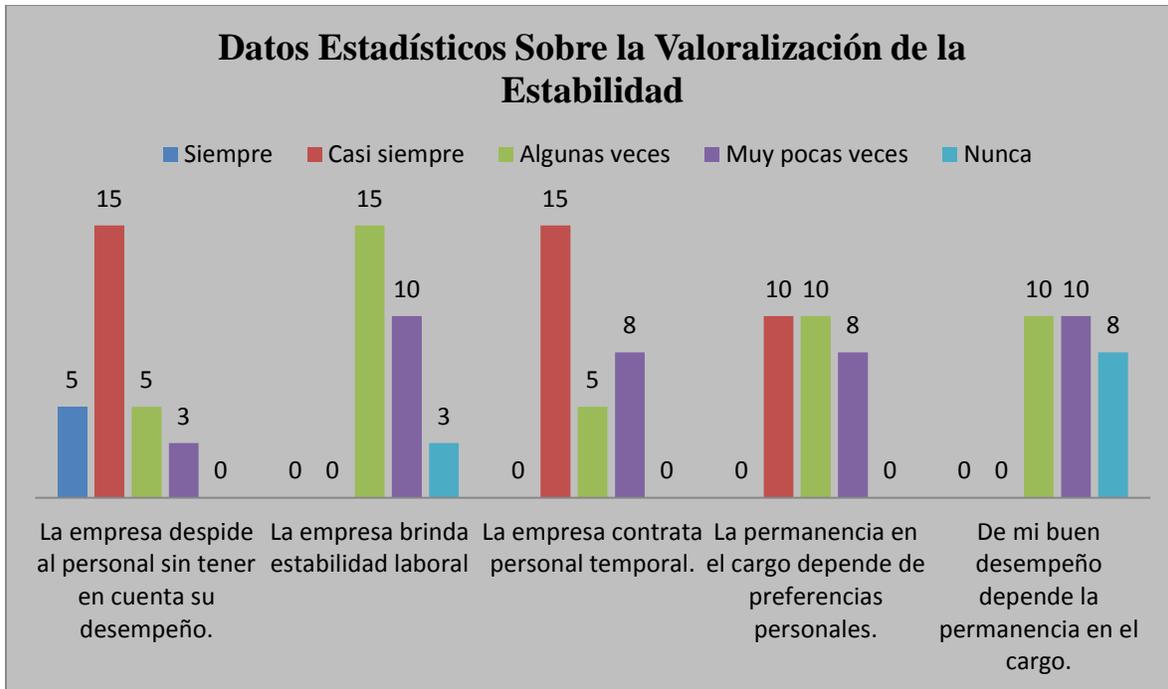
El valor de Retribución es el factor mejor calificado, arrojando un nivel positivo alto, los colaboradores tienen claro los beneficios que la institución gubernamental les brinda, obteniendo varios beneficios entre ellos el servicio de salud personal como familiar al contar con el servicio de IGSS.

La mayoría de los trabajadores están de acuerdo con el Salario asignado, relacionado al puesto establecido según al renglón de contratación 011, 021; afectando las aspiraciones de cada colaborador ya que no es posible desarrollarse profesionalmente.



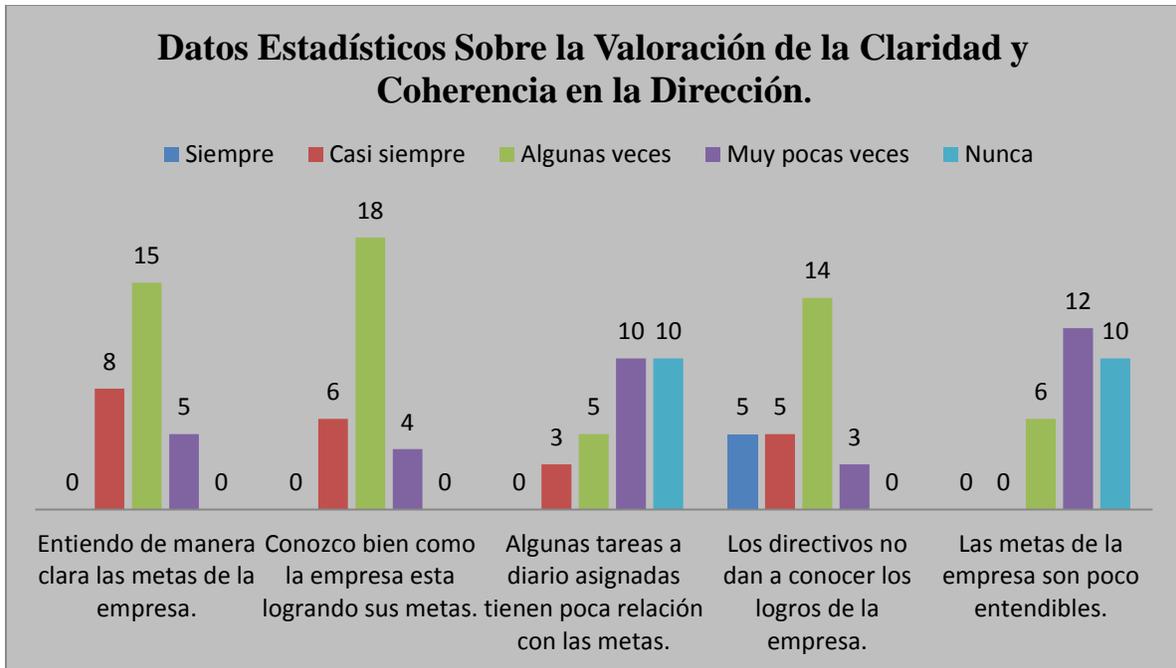
Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

Según los resultados obtenidos el valor de Disponibilidad de Recursos es un factor negativo, ya que las instalaciones con las que cuenta la Sub Dirección no son las adecuadas para el número de trabajadores; disponiendo de un espacio impropio para realizar el trabajo asignado por lo que lleva tiempo el cumplir con los objetivos establecidos; el entorno y ambiente físico es un factor perjudicial al momento de desarrollar determinada labor. Por otro lado el acceso a la información es un elemento positivo ya que no hay problema al momento de propiciar dicha información requerida.



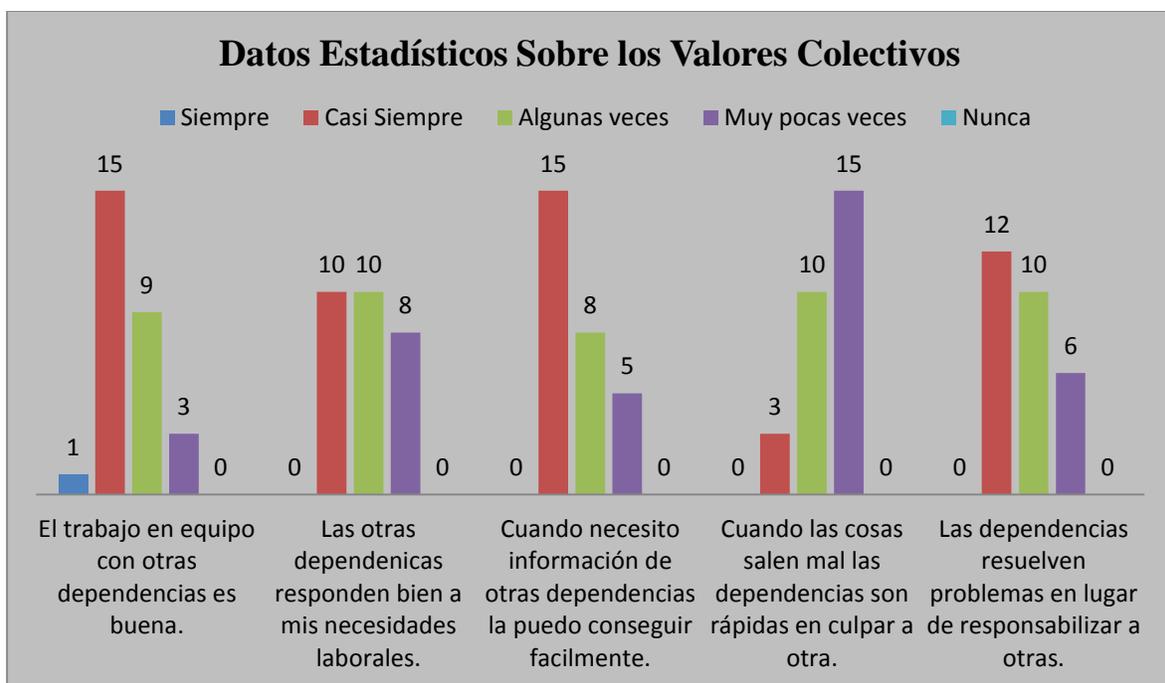
Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

La grafica muestra el resultado de la característica de Estabilidad, evaluada en el instrumento EDCO., siendo un factor perjudicial para el colaborador asalariado bajo renglón 021 dentro de esta institución gubernamental, permitiendo una preferencia personal al momento de la contratación, provocando el despido del colaborador sin tomar en cuenta su desempeño, dando como resultado una inestabilidad laboral y temporal.



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

La Claridad y Coherencia en la Dirección es otro factor evaluado al personal de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad educativa, determinando que la claridad de las metas en la Institución algunas veces son entendibles por el subordinado; a pesar de la falta de personal directivo cuyo funcionamiento es el dirigir dicha Sub Dirección, por tal razón los colaboradores desconocen algunas veces las metas establecidas.



Fuente: Trabajo de campo Sub Dirección Departamental de Educación. A. V.

Los Valores Colectivos son un factor importante para cada colaborador dentro la Institución como muestra la gráfica de datos estadísticos, arrojando un alto resultado en el trabajo en equipo, lo que permite cumplir los objetivos trazados a pesar de que las metas establecidas no se conocen a plenitud.

## V. **Discusión de Resultados**

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional es el nexo y combinación entre ambientes internos de una organización que hacen definir las condiciones del mismo y que dependen directamente de una serie de factores que la hacen existir de cierta forma.

El estudio del Clima Organizacional ha sido de gran interés a partir de la primera mitad del siglo XX y con forme pasa el tiempo se ha desarrollado y fortalecido por la importancia que le dan los trabajadores dentro de diferentes organizaciones empresariales ya sean privadas o gubernamentales. Existen muchos conceptos que definen al clima organizacional, en general hacen énfasis en la manera en como los colaboradores perciben el ambiente circundante de las organizaciones en las que interactúan. Dichas percepciones están relacionadas con factores externos y factores internos, concebidos dentro de las dimensiones personales e institucionales, elementos considerados de suma importancia ya que de ahí surge el nivel de clima organizacional, entendido como fortaleza o debilidad dentro de los procesos de calidad y cumplimiento de objetivos.

En el proceso de investigación realizado admitió determinar los niveles de clima organizacional que se mantiene entre los individuos de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se determinaron algunos hallazgos producto de la aplicación del instrumento hacia los colaboradores de la institución. Haciendo una comparación con estudios realizados en años anteriores por diversos autores validan el análisis que a continuación se discute.

El Clima Organizacional está vinculado a una serie de características y cualidades que definen un ambiente de trabajo, donde el ideal es que la mayoría de aspectos sean positivos; lo que, para determinarse se debe hacer un estudio profundo de las opiniones y consideraciones que los mismos colaboradores tienen para establecer y definir una situación de Clima Organizacional.

El Clima organizacional, según Chiavenato (2009) se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de los integrantes. Desde esta perspectiva, se tiene una relación con esta investigación al proponer como objetivo general, determinar el Clima organizacional con los individuos de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz,

Los resultados obtenidos en este proceso del Clima Organizacional, claramente se muestra que el nivel medio adquiere un porcentaje alto, sobresaliendo las áreas de: relaciones interpersonales, retribución y valores colectivos, aunque la estabilidad del clima organizacional se presenta estable, es importante hacer referencia de aquellos aspectos que en determinado momento pueden convertirse en debilidades, haciéndose necesario aplicar técnicas o herramientas que permitan levantar el nivel de las otras características, especialmente la de disponibilidad de recursos y la estabilidad laboral, para que estas permitan en el colaborador mostrar un mejor sentido de pertenencia institucional. Estos resultados concuerdan con lo que establece el autor Chiavenato (2011), el clima organizacional es el nexo y combinación entre ambientes internos de una organización que hacen definir las condiciones del mismo y que dependen directamente de una serie de factores que la hacen existir de cierta forma.

En la misma perspectiva se manifiesta Barrientos (2014) que realizó un análisis del clima organizacional de una fundación con el objetivo de detectar los factores críticos que el clima organizacional poseía. Esta investigación dio como resultado que la remuneración, motivación, y condiciones de trabajo eran los factores que más atención requerían de parte de los directivos de la institución en beneficio del clima organizacional.

En la misma línea el autor Lara, C (2012), quien realizó estudio cuya acción era medir y conocer los factores que afectan el clima organizacional, en esa investigación se aplicó un cuestionario con factores claves que determinaron la percepción de los colaboradores, tienen con relación a los factores como la comunicación, la calidad de las relaciones interpersonales, las manifestaciones de trabajo en equipo, así como la percepción que se tiene de las posibilidades de desarrollo que se le ofrecen dentro de la institución, las condiciones de seguridad, la

identificación con la institución así como la remuneración. Aspectos que coinciden con la presente investigación pues apunta hacia los resultados vertidos por Lara.

Así mismo López (2013), realizó un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito afiliada a MICOOPE, con el fin primordial de determinar cómo se manifestaba el clima organizacional en la gestión administrativa de la organización; logrando determinar que el clima debía mejorar en factores como lo fueron: motivación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Coincidentemente en esta investigación los colaboradores hacen referencia a que se debe mejorar el nivel de motivación ya que se ven desmotivados al no poder realizar su trabajo por no tener la disponibilidad de los recursos y que también no se tiene una retribución a las acciones que realizan provocando que no haya sentido de pertenencia dentro de los colaboradores.

En igual sentido Balcarcel L. (2011), desarrolló estudio cuyo objetivo fue analizar el Clima Organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano, afirmó que es importante que las instituciones realicen siempre estudios y análisis periódicos del mismo, para lograr detectar posibles cambios o bajas en el clima organizacional, ya que dentro de la dinámica laboral humana siempre existen cambios en las ideas de las personas así como del entorno interno como externo. Mientras que en la presente investigación las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral son aceptables, existiendo armonía, comunicación y apoyo entre los integrantes del equipo de trabajo, no así entre otros integrantes de otros departamentos. Lo que permite afirmar que para continuar con buenas relaciones interpersonales se deben de realizar talleres, capacitaciones o realizar actividades no solo entre los colaboradores de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la comunidad educativa, sino que también involucrar a otros colaboradores que pertenecen a diferentes departamentos o sectores de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, con el único propósito de nutrir las relaciones intrapersonales y de esa manera evitar conflictos que menoscaben el clima organizacional, esto vendría a fortalecer el desempeño colectivo y por ende el nivel de motivación laboral.

Al concluir este proceso investigativo afín a los hallazgos encontrados durante el accionar, son significativos por el conocimiento adquirido y se convierten de igual manera en

representación que tienen los individuos sobre las valoraciones características que influyen y determinan el clima organizacional dentro de la Sub Dirección del Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, ya que en los resultados se manifiesta que las relaciones interpersonales, la retribución y los valores colectivos, son efectivos, siendo lo contrario con algunas valoraciones tales como, sentido de pertenencia, estabilidad laboral y la disponibilidad de los recursos para realizar con eficiencia y eficacia su trabajo, tal como lo expresa el autor Martínez M. (2008), que para él el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Como consecuencia a ello se hace necesario que se resalten las valoraciones tales como el Estilo de dirección.

El Clima Organizacional es de suma importancia en una institución de entidad pública o privada ya que si se ve de un punto de vista gratificante es una inversión a largo plazo; ya que el talento humano es el arma competitiva en la institución por lo que se debe de valorar y cuidar al personal prestándole una debida atención en los diversos ámbitos institucionales. El tener un Clima Organizacional positivo dentro de la institución brinda una mayor motivación a los colaboradores para que rindan y den una mejor productividad, así también es una ventaja para la institución ya que aumenta el compromiso y la lealtad del colaborador hacia la organización.

## VI. Conclusiones

Se determinó el Clima Organizacional en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa por medio del instrumento EDCO, con el suceso de afirmaciones en tono positivo y negativo para establecer las condiciones de los factores evaluados: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos; obteniendo un nivel de Clima Organizacional medio.

Según los resultados de los factores evaluados fijan el nivel de clima organizacional en la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad realizado de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible, se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido.

Por medio de la escala que ofrece el instrumento se logrará determinar los niveles de desempeño del clima organizacional dando un indicio de que factores deben ser fortalecidos en la propuesta de mejora de clima organizacional.

Las condiciones que presenta el Clima Organizacional, son aceptables en un 70%, considerando que tanto el nivel medio como el nivel alto sobre salen en relación a los factores de relaciones interpersonales, retribución, valores colectivos coherencia en dirección, estilo de dirección. Sin embargo no se puede permitir una confiabilidad puesto que en determinado momento esas fortalezas se pueden convertir en amenazas para la institución.

## **VII. Recomendaciones**

Para mejorar o mantener el clima organizacional de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, es necesario que los directivos tomen en cuenta la presente investigación y que esta les pueda servir de apoyo para realizar actividades que los factores que adversan un buen clima organizacional.

Plantear programas enfocadas a un mejor conocimiento de las áreas dentro de la institución, fortaleciendo con ello la identificación institucional encontrada, a efecto de lograr un desempeño eficiente en el puesto que realizan.

Darle seguimiento a este proceso de investigación y poner en práctica el plan de mejora que se diseñó para mantener y mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

Realizar encuentros vivenciales sobre nutrición emocional y promover acciones que permitan un ambiente acogedor entre los miembros de la institución contribuyendo a mantener un grado de motivación y fortalecer de igual manera la identidad institucional, para que los colaboradores se sientan parte esencial enriqueciendo el desempeño colectivo.

## VIII. Referencias

- Barcarcel, L. (201). *Clima Organizacional y su Incidencia en las Relaciones Laborales del Recurso Humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Barrientos Soto, J. (2014). *Análisis Del Clima Organizacional De Una Fundación Ubicada En El Municipio De Río Hondo, Zacapa* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
- Bucay, J. (2003) *El Camino de la Auto dependencia*. Argentina: Editorial Sudamérica.
- Castillo, M. (2011). *El Clima Organizacional De Una Empresa Comercial De La Zona Centro De Tamaulipas, México Estudio De Caso: MULTI* (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Cortes, N. (2009) *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, Ver., 2009. (Tesis de Maestría) Universidad Veracruzana.
- Cruz, María (2012) *Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (OUTSURCING), en Guatemala* (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ª Ed. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos* 5ta. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia.
- Fincowsky, E. (2009) *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Garza, D. (2010) *El clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Publica en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lara, C. (2012). *La Medición del Clima Organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede de Escuintla, Escuintla, Guatemala.
- López Ramírez, R. (2013). *Clima organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Menéndez, N. (2014) *Clima Organizacional En La Municipalidad De El Progreso, Jutiapa*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
- Ortega P., Mínguez R. y Rodes M. (2001) *Autoestima: Un nuevo concepto y su medida*.
- Pérez, J. (2010) *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el senati Chimbote*. (Tesis de Maestría) Universidad San Pedro Escuela de Post Grado Doctorado En Gestión Y Ciencias De La Educación

Piloña, G. (2008) *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009). “*Administración: un empresario competitivo, URL*”. (2ª Ed.) Pearson/Custom Publishing. México.

Santos, L. (2014) *Evaluación del clima organizacional en las agencias de una entidad Bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura)

Venutolo, E. (2009) *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y Medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos aires*. (Tesis de Doctorado) Universidad Politécnica de Valencia.

## Anexos

### Ficha técnica del instrumento

**Nombre del instrumento:** Escala de Clima Organizacional (EDCO)

**Autores:** Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

**Procedencia:** Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

**Propósito:** Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Significación:** una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

**Grupo de referencia (población destinataria):** la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

**Extensión:** la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

**Escalas:** para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

**Sub-escalas:** En EDCO hay sub-escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales

- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

## Calificación de la Prueba

### Plantilla de calificación

#### EDCO

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

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

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

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

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

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

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

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

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

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

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤

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

7. El jefe es mal educado: ➤

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

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤

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

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤

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

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤

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

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➡

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

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➡

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

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡

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

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➡

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

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➡

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

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

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

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡

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

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

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

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

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

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

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

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➤

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

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➤

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

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➤

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

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➤

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

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➤

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

26. La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

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

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

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

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

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

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

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

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

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

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

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

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

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

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

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

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

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

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

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

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

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

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

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

SUB DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA COBÁN A. V.

# Plan de Mejora de Clima Organizacional

---

**Arussy Alejandra Domínguez Hernández**

ABRIL 2016.  
COBÁN, ALTA VERAPAZ

## Índice

Introducción	01
Objetivos	02
Capítulo I	03
Capítulo II	05
Capítulo III	07
Capítulo IV	09
Capítulo V	11
Capítulo VI	13
Capítulo VII	15
Capítulo VIII	17
Conclusiones	19
Recomendaciones	20

## **Introducción**

El Clima Organizacional representa al ambiente que se crea y se vive en las instituciones u organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, partiendo de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Posteriormente de que se efectúa la medición del Clima Organizacional de la institución y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

A continuación se plantea una propuesta de un programa para mejorar el Clima Organizacional de una Institución de identidad pública en el ámbito de la educación. Se espera que este programa resuelva los factores y dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proveer a la Dirección Departamental de Educación de A. V. las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

### **Objetivos Específicos**

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó nivel bajo y nivel medio para obtener un -Nivel Alto- en la próxima evaluación de clima organizacional.

## Capítulo I

### **Área: RELACIONES INTERPERSONALES**

#### **Objetivo**

Promover un intercambio de emociones agradables, a fin de estimular un ambiente de armonía y compañerismo.

#### **Intervención**

1. Realizar actividades de convivencia para fortalecer las relaciones interpersonales entre los diferentes colaboradores de la Sub Dirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativo de Cobán, A. V.
2. Celebrar a los cumpleaños del mes, con ello lograr que los colaboradores se sientan motivados y que se sientan integrados al personal así como sentirse parte de la institución.
3. Realizar talleres con determinada frecuencia en donde se les imparta temas motivacionales y se involucren las diferentes áreas de los departamentos de la institución, fortaleciendo con ella la convivencia y generando nuevas formas de trato personal.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Si las reuniones son programadas en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el área apropiada.

### Materiales y Equipo

Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

## **Responsable**

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

## Capítulo II

### Área: ESTILO DE DIRECCIÓN

#### **Objetivo**

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

#### **Intervención**

1. Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
2. Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
3. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
4. Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
5. Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Si las reuniones son programadas en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el área apropiada.

### Materiales y Equipo

Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

## **Responsable**

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

## Capítulo III

### Área: SENTIDO DE PERTENENCIA

#### Objetivo

Reforzar la identificación del colaborador con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo así como compromisos con la institución; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad y pertenencia.

#### Intervención

1. Reuniones mensuales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
2. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
3. Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
4. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
5. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

#### Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

La programación mensual de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en algún lugar de sesiones anexa.

### Materiales y Equipo

Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

## **Responsable**

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas.

## Capítulo IV

### Área: REMUNERACIÓN

#### **Objetivo**

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un colaborador motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

#### **Intervención**

1. Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
2. Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
3. Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos internamente en los diferentes departamentos de la Sub Dirección.
4. No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
5. Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Se deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

### Materiales y Equipo

Material de desecho para publicaciones internas, hojas para notas, bolígrafos.

## **Responsable**

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas.

## Capítulo V

### **Área: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

#### **Objetivo**

Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

#### **INTERVENCIÓN**

1. Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
2. Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
3. Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde el personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
4. Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la institución.

#### **Personal Objetivo**

No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la institución como objetivo de esta intervención.

## **Recursos**

### Infraestructura

De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones medio aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.

### **Materiales y Equipo**

Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.

### **Responsable**

El Director Departamental de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

## Capítulo VI

### Área: ESTABILIDAD

#### **Objetivo**

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución que ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

#### **Intervención**

1. Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y sub dirección.
2. Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la institución, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
3. Informar al colaborador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la institución.
4. Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de campo dificultan al técnico de apoyo continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
5. Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Zonas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

### Materiales y Equipo

Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

## **Responsable**

La Jefa de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación del Director Departamental.

## Capítulo VII

### Área: CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

#### **Objetivo**

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al trabajador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

#### **Intervención**

1. Cada Subdirector General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde el jefe de cada departamento será el medio de enlace entre trabajadores de las diferentes unidades.
2. Actualizar constantemente la información que se da a conocer.
3. Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.
4. Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.
5. Educar a los líderes de departamento en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

### Materiales y Equipo

Material de desecho para publicaciones internas, o algún material adicional a los utilizados en las tareas diarias.

## **Responsable**

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

## Capítulo VIII

### Área: VALORES COLECTIVOS

#### **Objetivo**

Fortalecer los valores y fomentar una cultura de trabajo en equipo dentro de la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

#### **Intervención Propuesta**

1. Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea, con énfasis a los valores que la institución posee.
2. Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
3. Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
4. Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
5. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, cada departamento de área puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

#### **Personal Objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad de departamento.

## **Recursos**

### Infraestructura

Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

### Materiales y Equipo

Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

## **Responsable**

El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la creación y logro de objetivos son examinados por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.

Los empleados de la institución están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en las unidades de departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

El propósito que tiene el plan de mejora se cumplirá y tendrá validez si toman en cuenta las implementaciones que necesita cada área evaluada en la investigación.

## **Recomendaciones**

Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio.

Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.

Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.