

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

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMITÉ NACIONAL DE
ALFABETIZACIÓN-CONALFA SEDE JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

MELISA ALEJANDRA RIVAS TELLEZ
CARNET 22665-12

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMITÉ NACIONAL
DE ALFABETIZACIÓN-CONALFA SEDE JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

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

POR
MELISA ALEJANDRA RIVAS TELLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. LENIN BLADIMIR ORTIZ PINTO
LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA
LIC. ZAHIDA MAGNOLIA GAITAN GUZMAN DE VASQUEZ

Ciudad de Jutiapa, 14 de junio de 2018.

Magister

Héctor Aníbal Salvatierra

Director de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

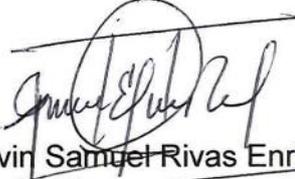
Respetable Magister Salvatierra

Es de sumo agrado dirigirme a usted para informarle que de acuerdo con el nombramiento emitido a mi favor en su oportunidad he asesorado el trabajo de Tesis titulado "**Análisis del Clima Organizacional en el Comité Nacional de Alfabetización -Conalfa-, Sede Jutiapa**", realizado por la estudiante **Melisa Alejandra Rivas Téllez**, con carné No. **2266512** como requisito previo a optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

En el proceso revise el trabajo de investigación el cual me permito indicar que se ha finalizado y cumple satisfactoriamente los requisitos por lo que lo someto a su consideración para continuar con el proceso correspondiente.

Agradeciendo su atención quedo de usted.

Deferentemente,


MSc. Idarvin Samuel Rivas Enríquez
Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MELISA ALEJANDRA RIVAS TELLEZ, Carnet 22665-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01788-2018 de fecha 28 de septiembre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN-CONALFA SEDE JUTIAPA."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de noviembre del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar



AGRADECIMIENTO

A Dios: Por sus bendiciones abundantes, por darme la sabiduría y fuerza necesaria para alcanzar cada una de mis metas propuestas.

A mi madre: Por ser mi apoyo incondicional en cada paso que doy. Por luchar siempre para darme la mejor educación y motivarme a superarme cada día.

A mis abuelos: Por ese par de ángeles que desde el cielo guía mi camino. Sé que se gozan junto a mí este éxito, espero no defraudarlos nunca.

A mis hijas: Jade y Ámbar por ser mi principal motivación y el motor que impulsa mi vida. Espero ser su ejemplo a seguir y que luchan cada día para alcanzar todo lo que se propongan.

A mi padre: Por su apoyo en los últimos años de su vida, sé que hubiera disfrutado verme alcanzar este éxito.

A Fray Celso Ventura: Por creer en mí y postularme como candidata idónea para la Beca Monseñor Gerardi, la cual obtuve y me permitió seguir con mi carrera universitaria.

A la Universidad Rafael Landívar: Por ser una institución rectora con excelencia académica que permite a personas tanto de alto nivel socioeconómico como de escasos recursos la superación profesional. Un agradecimiento especial por ser becaria de la universidad.

RESUMEN

El clima organizacional es determinante en toda organización ya que ayuda a que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con las instituciones y lograr así el alcance de los objetivos; por tal razón se realizó una investigación para analizar el clima organizacional en el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-, sede Jutiapa, Guatemala, C.A. con el objetivo de determinar la situación actual del clima organizacional en dicha institución.

El estudio realizado es tipo descriptivo, tomando el total de la población que consta de 1 coordinador departamental y 25 colaboradores en el cual se hizo uso de la observación y la encuesta aplicando como instrumentos una guía de observación y cuestionarios para la obtención de la información.

Los resultados son presentados por medio de cédula utilizando el análisis para comprender la información recabada en donde se encontró que actualmente el clima laboral en dicha institución es favorable, pero tiene deficiencias especialmente en aspectos como la motivación y el trabajo en equipo por lo que se recomienda mejorar dichos aspectos.

Se propone un plan de acción juntamente con un manual de descripción de puestos y funciones, un organigrama local y un modelo de estrategias de reconocimientos por desempeño laboral para el fortalecimiento a nivel administrativo del clima organizacional dentro de la institución el cual se podrá aplicar para que los colaboradores conozcan mejor su puesto incentivándolos a desarrollar eficientemente sus tareas.

Para que el manual sea eficiente es necesario que tanto el Coordinador como los colaboradores tomen en cuenta el instrumento ya que les ayudará a conocer su cargo dentro de la institución, tener más armonía y organización como equipo de trabajo para mejorar los resultados tanto individuales como colectivos.

INDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Marco contextual	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Situación actual	5
1.2 Marco teórico	16
1.2.1 Clima Organizacional	16
1.2.2 Estructura Organizacional	22
1.2.3 Liderazgo	26
1.2.4 Comunicación	31
1.2.5 Motivación	33
1.2.6 Trabajo en Equipo	34
1.2.7 Infraestructura	37
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1 Objetivos	41
2.1.1 Objetivo general	41
2.1.2 Objetivos específicos	41
2.2 Elementos de estudio o variables de estudio	42
2.2.1 Definición Conceptual	42
2.2.2 Definición Operacional	42
2.3 Alcances y límites	43
2.4 Aporte	43

III. MÉTODO	44
3.1 Sujetos de estudio	44
3.2 Población y muestra	44
3.3 Instrumentos	44
3.4 Diseño y Metodología	45
3.5 Procedimiento	45
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1 Resultados obtenidos de la guía de observación	46
4.2 Resultados obtenido del cuestionario dirigido a coordinador departamental	47
4.3 Resultados obtenido del cuestionario dirigido a colaboradores de CONALFA	53
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
VI. CONCLUSIONES	67
VII. RECOMENDACIONES	69
VIII. BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	78

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Guía de Observación	79
ANEXO 2 Cuestionario dirigido a coordinador departamental de CONALFA	80
ANEXO 3 Cuestionario dirigido a los colaboradores de CONALFA	87
ANEXO 4 Serie fotográfica	94
ANEXO 5 Propuesta	96

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Alfabetismo y Analfabetismo por departamento	6
Tabla No. 2 Índice de analfabetismo en Jutiapa	14
Tabla no. 3 Empleados del Comité Nacional de Alfabetización	15

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Alfabetismo por departamento	7
Figura No. 2 Organigrama	13
Figura No. 3 Nivel de motivación	34

INDICE DE CÉDULAS

Cuestionario dirigido al coordinador departamental de CONALFA

Cédula No.1 Información General	47
Cédula No.2 Estructura Organizacional	47
Cédula No.3 Liderazgo	48
Cédula No.4 Comunicación	49
Cédula No.5 Motivación	50
Cédula No.6 Trabajo en Equipo	51
Cédula No.7 Infraestructura	52

Cuestionario dirigido a los colaboradores de CONALFA

Cédula No.8 Información General	53
Cédula No.9 Estructura Organizacional	54
Cédula No.10 Liderazgo	55
Cédula No.11 Comunicación	57
Cédula No.12 Motivación	59
Cédula No.13 Trabajo en Equipo	60
Cédula No. 14 Infraestructura	62

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas como toda organización presentan ciertas exigencias de acuerdo a los lineamientos por los cuales se rigen, es por ello que se hace preciso adaptar a los empleados a la visión, misión y objetivos organizacionales para conseguir las metas que se le han trazado.

Para ello el clima organizacional se convierte en unos de los principales factores que permiten a las instituciones alcanzar el éxito, la forma en que los colaboradores perciben y manejan sus relaciones interpersonales tiene una influencia directa sobre éste.

Derivado de lo anterior fue necesario realizar un estudio sobre el clima organizacional, para conocer cómo perciben los colaboradores del Comité Nacional de Alfabetización en la sede de Jutiapa las relaciones laborales que llevan a cabo día a día y así poder determinar si se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y los objetivos que se plantean, para lograrlo se estudiaron los siguientes indicadores: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo e infraestructura. Pues como indican Chiang, Martin y Núñez (2010), que el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Reyes (2015), en el estudio **“El clima organizacional en Corporación San Francisco, S.A. Cobán, Alta Verapaz”**, cita el objetivo general de establecer el clima organizacional de Corporación San Francisco S.A. con lo cual concluyó que en dicha corporación es estable y que las relaciones interpersonales son un factor clave e importante, que no se debe confundir las condiciones adecuadas con las ideales, por lo cual se tiene que considerar que hay que fortalecer aún muchos aspectos como la comunicación y el trabajo en equipo. Recomendó que se debe fortalecer el clima organizacional, pues aunque los resultados son adecuadamente positivos, no califican a la empresa con un clima altamente desarrollado y condiciones amigables para los colaboradores.

Mientras que Barrientos (2014), planteó en el estudio **“Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa”**, como objetivo general determinar los factores críticos del clima organizacional de la fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa. Barrientos, concluye que la remuneración y la motivación son factores críticos dentro de la fundación siendo en un menor caso las condiciones de trabajo y seguridad y el único reconocimiento que se da por un trabajo bien hecho son los elogios el cual incentiva a todos los empleados a realizar sus tareas correctamente. Recomendó crear una guía para el mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional con la finalidad de que los factores críticos encontrados se mejoren y así lograr que todos los colaboradores de las distintas áreas se encuentren satisfechos para la correcta realización de sus tareas.

Menéndez (2014), en la investigación "**Clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa**", estableció como objetivo general determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Concluye que dentro de la Municipalidad si existe compañerismo entre los colaboradores, recibiendo apoyo de las autoridades hacia los subordinados. Existen diferencias (conflictos), rumores y chismes que se presentan en el momento de la realización de las actividades logrando manejar la situación con el diálogo y sugerencias de parte de los colaboradores. Y recomendó que no se deje de proporcionar apoyo, a los compañeros de trabajo, que lo soliciten para beneficiar el desarrollo de las actividades. Capacitar a los colaboradores respecto al manejo del conflicto, para que todos conozcan las formas de actuar y/o evitar las situaciones de diferencias personales.

En la investigación "**El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, Alta Verapaz**" Sierra (2014), citó como objetivo general establecer el clima laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz. Con su investigación concluye que el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos y que armonizan el liderazgo, que las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma unidad es agradable, existe armonía y apoyo entre ellos. Recomienda fortalecer dicho clima para potenciar los elementos positivos encontrados así mismo realizar talleres de sensibilización que apunten hacia los factores como orientación a la calidad y remuneración consideradas como desfavorables, al interno del área administrativa.

Vargas (2013), realizo un estudio sobre **“El Clima Organizacional en la municipalidad de Estanzuela Zacapa”**, en el cual planteó como objetivo principal conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de dicha Municipalidad, llegando a la conclusión que la organización tiene un clima agradable el cual favorece efectivamente el desempeño de los empleados, recomendando que se debe seguir con las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización como la realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación y convivencia entre empleados, además promover y alentar a los colaboradores a dar nuevas y mejores ideas, así como participar en la toma de decisiones para el desempeño laboral.

1.1.2 Situación actual

Según UNESCO (2008), el 85% de la población analfabeta del mundo, o 650 millones de personas, se concentra en sólo 35 países. Cada uno de estos 35 países exhibe un índice de alfabetización inferior al 50% de la población, o bien, cuenta con más de 10 millones de personas analfabetas. Dos tercios de estas personas son mujeres y niñas. La provisión de programas de alfabetización es de responsabilidad de los gobiernos y de sus aliados.

Alfabetización en Guatemala

Un 87.69 por ciento de personas mayores de 15 años sí puede leer y escribir en Guatemala mientras que en el país hay 1 millón 241 mil 32 personas mayores de 15 años que no saben leer y escribir, es decir que un 12% aproximadamente de la población es analfabeta. (Ávila, 2017). Las cifras se dieron a conocer en el lanzamiento de la estrategia nacional por la alfabetización donde la meta para 2017 era lograr la atención de 202 mil 490 personas.

En Guatemala es el Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA) el encargado de promover la participación de la sociedad en su esfuerzo alfabetizador, coordinando y velando por alcanzar sus objetivos de reducción del analfabetismo en el país.

Para cumplir su cometido, CONALFA se vale del fortalecimiento que consigue al establecer alianzas estratégicas con una red de organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, al tiempo de incorpora metodologías y modalidades innovadoras que vinculan la alfabetización a la satisfacción de las necesidades y/o problemas locales. Entre los objetivos generales se encuentra incorporar a la mayor parte de la población de 15 y más años de edad al proceso de alfabetización post alfabetización.

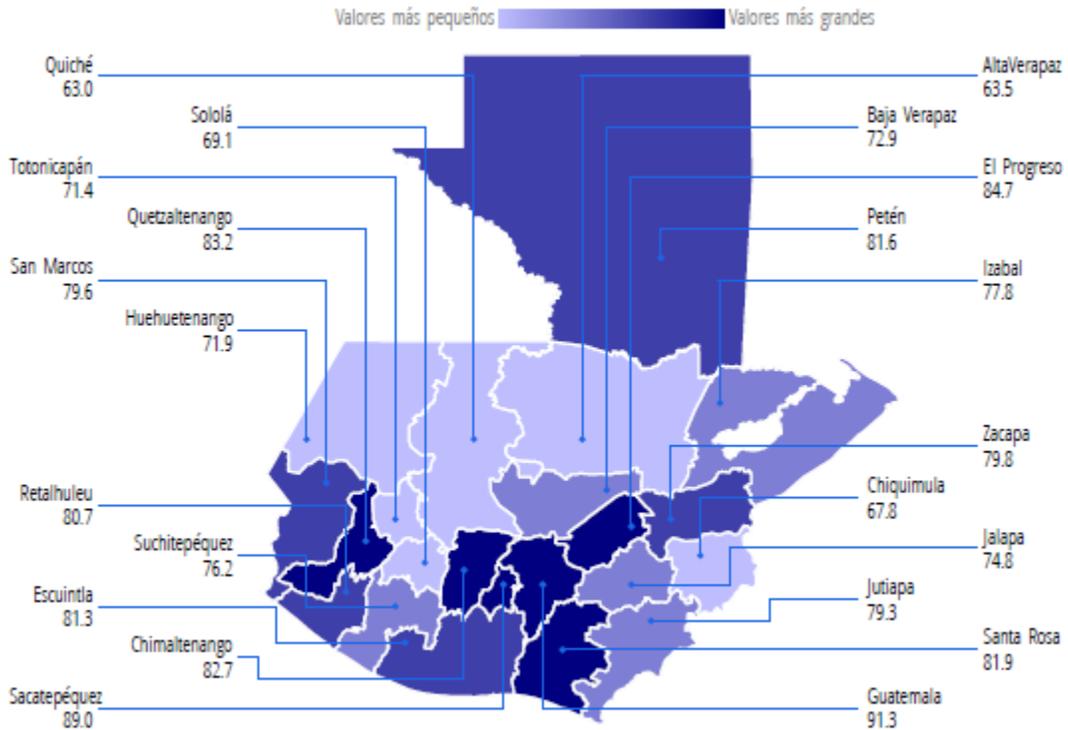
Tabla No. 1
Alfabetismo y Analfabetismo por departamento
personas mayores o iguales a 15 años

DEPARTAMENTO	HABITANTES ¹	TASA DE ALFABETISMO (porcentaje) ²	TASA DE ANALFABETISMO (porcentaje) ²
REPÚBLICA	16,348,168		
1 Guatemala	3,400,264	91.29	8.71
2 El Progreso	172,245	84.74	15.26
3 Sacatepéquez	349,853	88.98	11.02
4 Chimaltenango	704,380	82.72	17.28
5 Escuintla	775,699	81.29	18.71
6 Santa Rosa	382,653	81.89	18.11
7 Sololá	505,506	69.14	30.86
8 Totonicapán	553,362	71.36	28.64
9 Quetzaltenango	882,606	83.21	16.79
10 Suchitepéquez	582,162	76.20	23.80
11 Retalhuleu	340,139	80.70	19.30
12 San Marcos	1,147,401	79.62	20.38
13 Huehuetenango	1,294,114	71.93	28.07
14 Quiché	1,124,965	62.97	37.03
15 Baja Verapaz	307,163	72.91	27.09
16 Alta Verapaz	1,294,038	63.46	36.54
17 Petén	760,431	81.61	18.39
18 Izabal	466,982	77.77	22.23
19 Zacapa	240,646	79.82	20.18
20 Chiquimula	415,868	67.75	32.25
21 Jalapa	365,443	74.80	25.20
22 Jutiapa	482,248	79.33	20.67

Fuente: Banco de Guatemala, 2017 (basado en La Encuesta de Condiciones de Vida 2014)

Figura No. 1

Alfabetismo en los departamentos



Fuente: Instituto Nacional de Estadística ENCOVI (2014)

Al desagregar se obtiene que la tasa de alfabetismo es mayor en los departamentos de Guatemala (91.3%), Sacatepéquez (89.0%) y El Progreso (84.7%), mientras que en los departamentos de Alta Verapaz, Quiché, Sololá y Chiquimula, la tasa de alfabetismo es menor al 70%. Para 2014, el 79.1% de la población de 15 años o más podía leer y escribir.

Comité Nacional de Alfabetización – CONALFA-

CONALFA fue creado para la ejecución del proceso de alfabetización, como un órgano superior, principalmente encargado de definir y aprobar las políticas y las estrategias del proceso nacional de alfabetización y promover la alfabetización, por medio de las entidades de desarrollo en el ámbito nacional.

Tiene como objetivo esencial, promover los medios adecuados para que la población joven y adulta de 15 años y más, que no sabe leer y escribir tenga acceso a la cultura escrita, con lo cual se contribuirá al desarrollo del potencial humano para que la persona participe activamente en el desarrollo económico, social y político del país y con ello garantizar el derecho que tiene la población adulta analfabeta de Guatemala a la educación.

Fundamentación legal de CONALFA

La fundamentación legal de CONALFA se basa en los artículos 74 y 75 de la Constitución Política de la República de Guatemala los cuales establecen:

Artículo 74. - Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley.

La educación impartida por el Estado es gratuita

El Estado proveerá becas y créditos educativos.

La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente.

Artículo 75.- Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios.

Ley de Alfabetización, Decreto 43-86, y sus reformas 54-99.

Esta ley fue creada para regular el proceso educativo de alfabetización el cual tiene la finalidad de reducir el índice de analfabetismo existente, considerando que la persona alfabetizada adquiere herramientas propicias para lograr una mejor comunicación, desarrollarse plenamente y construir proyectos integrales de vida en todos los planos.

Reglamento de la ley de Alfabetización, Acuerdo Gubernativo 137-91.

Es el reglamento por el cual se rige la coordinación y ejecución de la alfabetización se indica en qué condiciones se ejecuta la alfabetización en Guatemala. Es decir son las acciones y mecanismos diseñados para la operación de los programas en las áreas prioritarias y extensivas, según las características particulares de los departamentos, municipios y a nivel local.

Integración de CONALFA

Por el sector público:

Ministros de Educación (quien lo preside), Cultura y Deportes, Trabajo y Previsión Social, Salud Pública y Asistencia Social, Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobernación, Rector magnífico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Consejo Nacional de Desarrollo.

Por el sector privado:

Un rector representante de las universidades privadas, representante de la Asamblea de Colegios Profesionales, un representante de la Junta Directiva de la Asociación de medios publicitarios, un representante del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales y Financieras –CACIF-; un representante de Organización de Periodistas de Guatemala, un representante de las Centrales Sindicales, representante de la Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas.

Misión de CONALFA

Somos, por mandato constitucional, la entidad rectora del programa de alfabetización a nivel nacional, encargada de coordinar, promover, organizar y normar la ejecución del mismo, mediante procesos innovadores e integrales, con pertinencia étnica, cultural y lingüística, en cumplimiento con los mandatos y compromisos internacionales.

Visión de CONALFA

Alcanzar en el año 2021 un índice de alfabetismo superior al 96%, dotando a la población alfabetizada de habilidades y conocimientos para que participe activamente en el mejoramiento de su calidad de vida y alcance su desarrollo, en respuesta a las necesidades socioculturales y económico productivas.

Estructura organizacional

- **Comité Nacional de Alfabetización**

Órgano superior que define y aprueba las políticas y estrategias del proceso nacional de alfabetización. Está conformado por representantes del sector público y del sector privado, es presidido por el Ministro de Educación. También aprueba los programas y presupuestos de alfabetización así como la fiscalización y supervisión de su desarrollo y ejecución.

- **Consejo directivo**

Coordina, supervisa y programa las actividades de la entidad ejecutora del proceso de alfabetización a nivel nacional.

- **Secretaría ejecutiva**

Dirige y coordina las actividades a cargo de la entidad ejecutora de CONALFA, para el desarrollo del proceso de alfabetización en sus fases inicial y post-alfabetización.

- **Consejo técnico**

Analiza los casos específicos y situaciones de carácter técnico y administrativos y propone soluciones a la secretaría ejecutiva que contribuyan a la toma de decisiones en aspectos relacionados con la organización y funcionamiento de la institución.

- **Unidad de seguimiento y evaluación**

Garantiza la ejecución de los planes y programas de alfabetización, mediante actividades de seguimiento y evaluación del proceso y el desarrollo de los programas de capacitación permanente para dar cumplimiento a las metas y objetivos anuales y verificar el uso racional de los recursos disponibles.

- **Unidad de investigación y planificación**

Garantiza la ejecución de las acciones del proceso de alfabetización, mediante la realización de actividades relacionadas con investigación, planificación, análisis metodológico, a fin de lograr el alcance de las metas y los objetivos propuestos sobre bases reales utilizando de forma racional los recursos disponibles.

- **Unidad de apoyo administrativo**

Garantiza el apoyo administrativo y vela por el proceso de Alfabetización, mediante la ejecución de acciones de administración de personal, prestación de servicios generales, dotación de recursos materiales y otras, a efecto de contribuir en el cumplimiento de los planes operativos anuales de la entidad ejecutora.

- **Unidad financiera**

Asegura la dotación oportuna de los recursos financieros del proceso de alfabetización, conforme a un presupuesto de ingresos y egresos acorde a la planificación de actividades, la ejecución de operaciones presupuestarias y contables correspondientes, a fin de contribuir al logro de las metas y objetivos del proceso de alfabetización Nacional.

- **Departamento Jurídico**

Presta apoyo a la secretaría ejecutiva y dependencias que conforman la entidad ejecutora, en materia de la Ley de Alfabetización y su reglamento.

Coordinación de organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (OG y ONG)

Coordina proyectos de alfabetización con entidades gubernamentales y no gubernamentales en todo el país a través de mecanismos de cooperación como contrato, convenios y cartas de apoyo.

- **Centro de cómputo**

Garantiza el procesamiento y suministro de información confiable y oportuna, estableciendo y administrando un registro del proceso de alfabetización que incluye los sistemas relacionados con las finanzas, investigación y planificación, seguimiento y evaluación, apoyo administrativo y demás áreas de actividad de la entidad ejecutora.

- **Coordinaciones regionales y departamentales**

Son las unidades de la entidad ejecutora responsables de coordinar a nivel de departamento la formulación y ejecución de programas de alfabetización a cargo de la propia entidad ejecutora o de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Son los ejes que se implementan en los grupos de alfabetización con el propósito de difundir en las estructuras mentales de los participantes, haciéndolos personas íntegras y competitivas en la sociedad. En el departamento de Jutiapa CONALFA ha realizado acciones importantes que han ayudado a reducir los índices de analfabetismo permitiendo a la población tener una vida mejor.

Tabla No. 2

DEPARTAMENTO DE JUTIAPA: POBLACIÓN ANALFABETA E ÍNDICE DE ANALFABETISMO SEGÚN MUNICIPIO. AÑO 2009

Municipio	Población de 15 años y más	Población analfabeta	Índice de analfabetismo
TOTAL DEPARTAMENTO	237,223	57,822	24.37
Jutiapa	71,943	16,478	22.90
El Progreso	10,352	2,022	19.53
Santa Catarina Mita	13,417	3,141	23.41
Agua Blanca	8,068	2,247	27.85
Asunción Mita	22,812	5,850	25.64
Yupiltepeque	8,233	2,179	26.47
Atescatempa	8,558	2,214	25.87
Jeréz	2,911	420	14.43
El Adelanto	3,068	983	32.04
Zapotitlán	5,300	1,475	27.83
Comapa	14,663	4,699	32.05
Jalpatagua	13,627	2,647	19.42
Conguaco	10,189	2,719	26.69
Moyuta	20,971	5,373	25.62
Pasaco	4,989	1,278	25.62
San José Acatempa	7,189	1,739	24.19
Quezada	10,933	2,358	21.57

Fuente: Boletín Informativo Departamento de Jutiapa (INE 2010)

El Comité Nacional de Alfabetización en su sede Jutiapa, cuenta con un total de 26 colaboradores que pertenecen al área administrativa de la sede y de los programas municipales de alfabetización, para que todos los colaboradores realicen las actividades coordinadamente es necesario que haya un clima organizacional favorable pues este influye en el compromiso que adquieran hacia la institución el cual se ve afectado por diferentes variables como la motivación, comunicación y trabajo en equipo dentro de la misma.

En la actualidad para mejorar los servicios en las instituciones públicas es preciso que el personal que atiende este motivado y comprometido con su labor aspectos que muchas veces la administración de estos establecimientos no les presta la atención necesaria lo cual provoca que los colaboradores se vean sumergidos en climas laborales hostiles que no favorecen el desempeño por lo que es de suma importancia crear ambientes armoniosos en el lugar de trabajo porque la debilidad más notoria es dar por hecho que todo el personal cuenta con las herramientas necesarias para trabajar y no considerar las percepciones que estos individuos poseen hacia su lugar de trabajo pues de lo agradable que sean las labores dependerá el servicio que presten a la población.

Tabla No. 3
Empleados del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Jutiapa

Puesto	No. de empleados
Coordinador Departamental	1
Técnico financiero	1
Secretaria Departamental	1
Pedagógicos	3
Coordinadores Municipales	16
Encargado de Bodega	1
Piloto	1
Conserje	1
Guardián	1

Fuente: Elaboración propia, (2016)

1.2 Marco teórico

1.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional o laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Navarro, 2008).

Rubio (2011), expone que es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas (Rubio, 2011). En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente no habrán barreras que no se superen porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así podrán alcanzar cualquier meta que se propongan.

Brunet (2011), considera el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, pues como expone Chiavenato (2011), que el concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación el cual es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Mientras que Rodríguez (2009), el clima organizacional está condicionado por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización,

lo que evidencia una estrecha relación entre satisfacción general y nivel de motivación de las personas.

Según Llaneza (2009), el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores y algunos indicadores de este son:

- Índice de absentismo.
- Rotación interna y externa.
- Sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos.
- Número de sugerencias innovadoras al año.
- Procedimientos de comunicación interna.
- Análisis de los conflictos: ¿Por qué han nacido? ¿Cómo se han resuelto?
- Productividad, óptimo aprovechamiento de los recursos.

Según la teoría de Likert hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- **Variables Causales**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

- **Variables Intermediarias**

Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

- **Variables Finales**

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

Brunet (2011), establece que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Por lo que Luthans (2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Factores del clima organizacional

Para Chiavenato (2011), el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.

Por lo que la correcta ejecución de todos los factores que influyen en el clima laboral depende que este sea positivo o negativo.

Cultura Organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización la cual no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2011).

Para Vargas (2007), los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. En toda institución la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales se encuentran:

- **Elementos visibles:** Entre los cuales se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas.
- **Elementos invisibles:** Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Asimismo menciona que los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización. Toda cultura se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los cuales pueden agruparse en cuatro tipos:

- **Elementos simbólicos:** ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias.

Conforman algunos de los símbolos representativos de esta manera, la formación de éstos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.

- Elementos estructurales: se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; la difusión de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización.
- Elementos materiales: se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.
- Elementos conductuales: están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones, etc.; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Por su parte Robbins (2009), cita que para definir qué es cultura organizacional se hace necesaria conocer 10 características primarias que son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- La integración de unidades. Como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. Uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- Los criterios de como distribuyen las recompensas. Los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos.
- El perfil hacia los fines y medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto, el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Lo anterior indica que la cultura organizacional brinda a los miembros del equipo de trabajo una identidad con la organización lo que les da la certeza de la estabilidad y los motiva a ser más innovadores y productivos para la empresa. Pues es una poderosa fuerza que determina el comportamiento individual así como el grupal dentro de las empresas, esta es comprendida por el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los elementos que están dentro de la organización o de alguna forma participan en ella.

Comportamiento organizacional

Para Alles (2008), es el comportamiento organizacional el que se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de cada individuo dentro de ella.

Por su parte Hellriegel (2007), indica que para poder entender el comportamiento organizacional, entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo".

1.2.2 Estructura Organizacional

Robbins y Coulter (2010), definen la estructura organizacional como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización.

También considera que por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Mientras que para Hellriegel, Jackson y Slucum (2009), “la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse”.

a) Organigramas

Para Robbins, (2008) un organigrama es la representación visual de la estructura de la organización, por medio de un organigrama se puede mostrar la distribución formal de los puestos de una organización. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura se involucran en el diseño organizacional. Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría, (Thompson, 2017). Además expone que estos son de suma importancia para las empresas o instituciones por lo que para su diseño se debe tener conocimiento de los diferentes tipos y las características generales de cada uno los cuales se describen a continuación:

Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su finalidad: este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas
- **Analítico:** este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones
- **Formal:** se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación
- **Informal:** se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

Por su ámbito: este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

Por su contenido: este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación o disposición gráfica: este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo
- **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente
- **Mixtos:** este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base
- **De Bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su

cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- **Circulares:** en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

b) Diseño y perfil de puestos

Los puestos de trabajo son parte esencial en la productividad de las organizaciones, de acuerdo con Torres y Jaramillo (2014), el estudio del trabajo es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pero también es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo.

El diseño del puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011, citados por Torres y Jaramillo, 2014). Su importancia es sustancial en la vida del empleado por lo cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones igualmente puede promover la autoestima, favorecer las relaciones interpersonales y generar experiencias significativas de vida.

Por tanto el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos que puedan frustrar dichas necesidades, pues es el proceso mediante el cual se establecen con precisión las tareas que deben llevarse a cabo en un determinado puesto, es la estructuración del trabajo y la asignación de las actividades específicas de un individuo o grupo de individuos para conseguir determinados objetivos de la

organización, (revista electrónica estudianteca, 2013). Además exponen que las características a considerar en el diseño de puestos de trabajo son:

- Especialización del trabajo: se deben dividir los puestos en tareas específicas simples y repetitivas favoreciendo la concepción global del producto o servicio.
- Ámbito del puesto de trabajo: es el número y variedad de tareas que se realizan en cada puesto.
- Profundidad del puesto de trabajo: grado de libertad que tiene el empleado para realizar las actividades de su puesto.

En cuanto al perfil o la descripción del puesto de trabajo Rodríguez (2011), explica que es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización, identifica y describe un trabajo mediante el establecimiento de las tareas, deberes y responsabilidades.

Los elementos que la revista electrónica estudianteca (2013), define que contiene la descripción del puesto de trabajo son:

- Identificación del puesto: título del puesto, departamento, quien ha escrito la descripción del cargo y la fechas de análisis del trabajo
- Resumen del trabajo: resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura organizacional
- Obligaciones y responsabilidades: explican que es lo que hay que hacer en el trabajo y cómo y por qué se hace.
- Especificaciones del puesto: son factores como requisitos educativos, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas.

1.2.3 Liderazgo

Según Ayoub (2011), líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio.

El mismo autor define liderazgo como el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos.

También Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), manifiestan que el liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”.

De acuerdo con Robbins, Coulter, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones y Huerta (2009), el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”.

Tipos de liderazgo

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. Para Robbins et al. (2009), el estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar.

Fernández (2010), explica que la base del estilo de liderazgo radica en el grado en que el estilo se orienta a las relaciones o a las tareas.

En las empresas se dan diferentes estilos de los cuales se exponen los siguientes:

Liderazgo autocrático:

De acuerdo con Porret (2010), este estilo se caracteriza por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe excluyendo las opiniones de sus colaboradores.

Según Fernández (2010), este tipo de liderazgo también posee las siguientes características:

- Establece todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo.

- Se define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.
- Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros del grupo.
- El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.
- Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Las críticas y elogios están vinculados a las personas más que a cómo realizan sus tareas.

Liderazgo democrático o participativo:

El líder debe solicitar sugerencias o ideas a los seguidores e invitarles a que participen en las decisiones que les afectan directamente (Fernández, 2010).

Las características del liderazgo democrático son:

- Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se pueden elegir.
- Los miembros tienen la libertad de trabajar con quién quiera y la división de actividades quedan en manos del grupo.
- El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo.
- Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

Liderazgo liberal:

De acuerdo con Chiriboga y Caliva (2010), en este estilo de liderazgo el líder delega en sus subordinados el poder para tomar decisiones y espera que asuman la responsabilidad de su propia motivación, guía y control.

Las características de este tipo de liderazgo son:

- Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder.
- El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.
- Total falta de participación del líder.
- Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.
- No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Liderazgo situacional:

Robbins y DeCenzo (2009), manifiestan que el liderazgo situacional es el que se concentra en los seguidores consiguiendo su éxito eligiendo el estilo correcto de acuerdo a la disposición de los seguidores reflejando como el líder adapta su estilo para liderar de acuerdo a la situación que se le presente. Por su parte Palomo (2010), expone que los directivos que triunfan son los que pueden adaptar su conducta a sus empleados y a la situación.

Hersey y Blanchard citados por Jaramillo (2012), señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado, donde las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, es decir, explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos por lo que consideran que el comportamiento orientado a la relación es el grado en que el líder está capacitado para

mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo. Consideran a la madurez como: la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento, por tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta. Las características del liderazgo situacional son:

- El jefe que sabe estructurar y mantener buenos ambientes de trabajo demuestra, a la vez, capacidad técnica al ir logrando metas, y fortalece su posición mientras su poder aumenta.
- Los subordinados, por una u otra razón, van acumulando poder o están, en ocasiones, apadrinados por quienes pueden limitar el poder del superior.
- Diagnóstica el grado de madurez y desarrollo profesional de los colaboradores respecto de las tareas que deben llevar a cabo.
- Identifica el estilo que corresponde a cada tarea o actividad que debe realizar cada colaborador.

Liderazgo gerencial

Otros autores incluyen también el liderazgo gerencial el cual según Lazzati (2008), se entiende que es la inclinación que tiene un gerente a comportarse como tal de una manera determinada. Gento y Pina (2011), explican que este tipo de liderazgo está basado en el poder de la función del líder que enfatiza el funcionamiento estratégico.

Este liderazgo es el que se ejerce desde posiciones de autoridad en las organizaciones. Las cuestiones críticas relativas al liderazgo gerencial que describe Lee (2009), son la compensación del rol del gerente y el conocimiento de cómo realizar el trabajo necesario en este rol por lo cual indica que liderazgo gerencial es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

1.2.4 Comunicación

Según Fonseca (2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la comunicación es "la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor la cual fluye en varias direcciones hacia abajo, hacia arriba y cruzada".

También Méndez (2008), menciona que "la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias".

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), definen que la comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes guías ayudan a superar las barreras a la comunicación.

- Aclarar el propósito del mensaje: los emisores de mensajes deben aclarar en sus mentes qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos al comunicar es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.
- Utilizar codificación inteligible: la comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el gerente en especial deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular. Uno de los problemas que enfrentan gerentes de áreas

técnicas es que usan códigos de comunicación que funcionan bien con personas que manejan la parte técnica, pero generan una barrera con otras personas.

- Consultar los puntos de vista de otros: la planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío más bien debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar para recolectar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Por ejemplo, un gerente le pidió a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización.
- También Chapman (2011), considera que el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimientos de los receptores y el clima organizacional además sugiere considerar las necesidades de los receptores de la información y recomienda utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad ya que en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice tienen influencia en la reacción del receptor del mensaje por lo que aconseja obtener realimentación porque con demasiada frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor, el emisor nunca sabe si el mensaje es comprendido a menos que reciba realimentación. Esto se logra al hacer preguntas, solicitar respuesta a una carta y alentar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.
- Considere las emociones y motivaciones de los receptores: la función de la comunicación es algo más que transmitir información también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. La comunicación es vital para crear un ambiente donde las personas son motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus metas personales.
- Otra función de la comunicación es control se resalta el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara que comprende los criterios contra los cuales se mide el desempeño.

1.2.5 Motivación

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Robbins, et al. (2009), definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón o motivo que incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”.

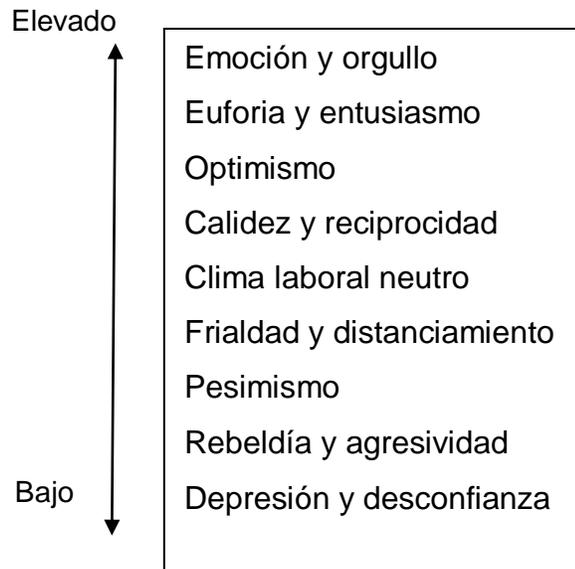
Rodríguez (2009), manifiesta que la motivación es uno de los aspectos de las ciencias del comportamiento, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Para Sonnenfeld (2010), la motivación es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

No hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales cuanto más producían, más ganaban por tanto la motivación se basaba tan solo en un interés económico. Mientras que Robbins y Coulter (2009), indican que la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da merito o reconocimiento a labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización. Chiavenato (2011), describe que el clima laboral refleja el ambiente interno entre colaboradores y empresa, y está profundamente relacionado con el nivel de motivación existente que puede variar dentro del espectro de la siguiente figura.

Figura No. 3

Nivel de motivación



Fuente: Chiavenato (2011)

Como se observa en la figura anterior que la motivación de las personas repercute en su forma de actuar el cual depende del ambiente que se perciba dentro de la organización y del nivel de satisfacción de las necesidades de cada individuo.

1.2.6 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo para serlo ha de trabajar de un forma concreta que lo convierta en tal. El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo, (Porret, 2010).

Los equipos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Por lo que de acuerdo con Robbins, et al. (2009), un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones, es decir que se logran mejores resultados cuando se trabaja en equipo porque se tiene la capacidad de coordinarse y apoyarse en las diferentes actividades para ser más productivos.

Rodríguez (2009), define productividad como el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva e incrementar los ingresos de los trabajadores, logrando esta productividad a través del trabajo en equipo pues como indican Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009), lo equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos.

Palomo (2010), expone las siguientes características de los equipos de trabajo:

- Tienen claridad de objetivos
- Competencia técnica
- Solución de problemas
- Claridad funcional
- Recompensas
- Pertenencia
- Comunicación

El trabajo en equipo constituye la interdependencia entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen los objetivos en común por lo cual Acosta (2011), los divide en tres tipos de equipos:

- **Grupo Laizzes-fire**

Es un conjunto de personas poco organizadas, no tiene objetivos o están muy difusos por lo que cada persona se dedica a su propia tarea. Está formado por miembros poco interesados o apáticos.

- **Grupo mercenario o autocrático**

Tienen objetivos muy claros marcados por el jefe, son equipos centrados en los resultados los cuales pueden ser alcanzados pero con bajo nivel de motivación dándose a veces hasta conflictos interpersonales entre los miembros del grupo.

- **Grupo de amigos**

Este grupo carece de objetivos, sus jefes están más preocupados por las relaciones interpersonales que por los resultados, la comunicación existe en el sentido de no crearse problemas.

- **Grupos de alto rendimiento**

Arbonés (2008), describe que son aquellos equipos que ya no dependen del líder en exclusiva sino que se construyen así mismos, es decir tiene un liderato que permite la autoconstrucción.

También Porret (2010), dice que las organizaciones han de saber elegir a las personas adecuadas para poder formar un equipo de alto rendimiento las cuales deben presentar las siguientes características:

Persona con experiencia técnica y capacidad para resolver problemas.

Ser capaces de identificar problemas, generar alternativas y tomar decisiones.

Que sepan escuchar y sean comunicativos.

- **Relaciones interpersonales**

Según Gan y Berdel (2007), el ambiente social comprende las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo. Abarca aspectos como el compañerismo, conflictos tanto entre personas como entre departamentos, que forman parte de la comunicación que pueda existir dentro de las instituciones, además del estrés.

Miguélez, de Alós-Moner, Artiles y Gilbert (2007), expresan que es una forma de construcción de la identidad grupal, lo que permite generar mecanismos de autoayuda y de solidaridad. El compañerismo es la base para crear “grupos de referencia”, que son importantes para la generación de una ética del comportamiento, para establecer códigos de conducta sobre lo que está bien y lo que está mal entre los compañeros.

Por su parte, Lazzati (2008), señala que la persona, es el conjunto de cualidades emotivas que se expresan en un momento. Es una fuerza creadora que se manifiesta en un aspecto positivo (armonía, amor, belleza), todo lo negativo que se pueda ver en ella es lo que realmente se rechaza.

Rubio (2011), menciona que los aspectos más importantes de las relaciones interpersonales son el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo y la confianza cuya calidad de dicha relación es percibida por los clientes dentro de una empresa.

1.2.7 Infraestructura

Gómez y Acosta (2008), se refiere a las condiciones sobre lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable. Mientras que Chiang, Martin y Núñez (2010), establecen que las condiciones de trabajo se dice que son satisfactorias cuando en el lugar de trabajo existen algunos beneficios adicionales, tales como: ventilación adecuada con el propósito de crear un ambiente agradable de trabajo.

Dessler, Mondy, Robbins, Judge y Noe (2010), indican que para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta la infraestructura de la institución que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización.

Los autores anteriormente mencionados indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de:

- Espacio físico (instalaciones):

Para Longenecker, Moore, Petty y Palich (2008), la infraestructura consiste en un plan de ubicación el cual debe de describir el espacio físico que albergará al negocio, institución y/o empresa e incluirá una explicación de las necesidades de equipo.

Lazzati (2008), indica que cuando se trata del lugar de trabajo, el espacio físico se refiere a las áreas que conforman el entorno en el cual se va a llevar a cabo las actividades que el puesto de trabajo requiere y también se relacionan con el espacio en dónde las personas deben de permanecer en el horario establecido de trabajo.

De acuerdo con Rubio (2011), expone que las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, entre otros.

- Mobiliario y equipo

Según Franklin (2009), la gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación constante de los modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado.

- Tecnología

Para Cegarra (2012), la tecnología puede definirse como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos.

Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico de forma que los elementos que la componen queden perfectamente definidos de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica.

La tecnología debe de encajar dentro de la estrategia global de la organización, según Castells y Valls (2008), la gestión de la tecnología es necesaria tanto para las empresas usuarias de tecnología como para las generadoras de tecnología y tanto en las pequeñas como en las grandes. Las empresas usuarias de tecnología, son aquellas que absorben la tecnología que les proporcionan los proveedores de maquinaria, ya que no suelen realizar investigación y desarrollo interna. Las generadoras de tecnología realizan investigación y desarrollo y realizan internamente parte de la tecnología que necesitan.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada día las organizaciones buscan trabajadores más eficientes y eficaces que se sientan satisfechos con su trabajo, se muestren motivados a realizar las tareas que la empresa y/o institución les designa y tengan un sentido de pertenencia. Es por ello que el clima organizacional se considera un elemento crucial para el cumplimiento de metas organizacionales y personales pues es el que influye directamente en la conducta de las personas por lo que un clima laboral desfavorable puede repercutir en el desempeño de los colaboradores.

Los empleados del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, en su sede Jutiapa han mostrado inconformidades con el trabajo que realizan y se ven poco motivados, además hay conflicto entre empleados lo que ha provocado que el trabajo en equipo sea casi nulo dentro de la institución, consideran que no hay espacios de diálogo para expresar aquellas situaciones no deseadas que se dan en el lugar de trabajo.

Se considera que uno de los factores que ha sido determinante en esta situación es el clima organizacional que ha manejado a través de los años lo que podría darse por la falta de motivación de los empleados ya que no se les da ningún tipo de incentivo o reconocimiento por la labor que desempeñan, liderazgo desenfocado, capacitación, desorganización en el trabajo en equipo, entre otros.

De continuar esta situación, los colaboradores estarán desmotivados, no habrá trabajo en equipo dándose una baja productividad ya que el ambiente laboral poco agradable influye negativamente en el desarrollo de las actividades lo que provocará que la institución no alcance las metas y objetivos que se ha trazado pues es un tema que debe analizarse contantemente para mejorar el ambiente dentro de las organizaciones.

Las deficiencias en el clima organizacional pueden contrarrestarse diseñando estrategias para que haya comunicación efectiva entre el personal, elevar el nivel de motivación y mejorar el trabajo en equipo a fin de aumentar el desempeño laboral para prevenir que se dé este tipo de situaciones.

Por lo anterior descrito se hace necesario realizar una investigación para analizar el clima organizacional dentro de la institución por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en el Comité Nacional de Alfabetización, -CONALFA-, Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Analizar la situación actual del clima organizacional en el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Jutiapa.

2.1.2. Objetivos Específicos

1. Conocer la estructura organizacional y distribución de puestos del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Jutiapa.
2. Determinar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la institución.
3. Identificar el tipo de comunicación que se utiliza en la institución para transmitir las directrices.
4. Verificar la existencia de programas de motivación que ayuden a generar un ambiente agradable de trabajo dentro de la institución.
5. Establecer la importancia del trabajo en equipo.
6. Describir las condiciones de trabajo en las que se desarrollan las actividades diarias en la institución.

2.2. Variables e indicadores

Clima organizacional

2.2.1 Definición conceptual

El clima organizacional o laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, (Navarro, 2008).

2.2.2. Definición operacional

Clima organizacional constituye la percepción física, psicológica y social que el miembro de una institución tiene del lugar de trabajo. Es el ambiente que se genera por el tipo de comportamiento de los miembros de una institución y tiene una relación directa con el grado de satisfacción y motivación de los empleados.

Indicadores

- Estructura organizacional
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Trabajo en equipo
- Infraestructura

2.3. Alcances y limitaciones

El trabajo de investigación se realizó en el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA- Jutiapa el cual se llevó a cabo tomando en cuenta al coordinador departamental y los colaboradores que trabajan dentro de las instalaciones de la sede institucional para lograr analizar cuál es la situación actual del clima organizacional.

Las limitantes que se han encontrado a lo largo del desarrollo de la investigación han sido las siguientes:

- No se tomó en cuenta a los alfabetizadores porque están dispersos en todos los municipios del departamento y el trabajo que ellos realizan no es en equipo ya que solamente se dedican al proceso enseñanza-aprendizaje en periodos específicos en el año.
- Las autoridades no cuentan con el tiempo necesario para atender a todas las interrogantes que el trabajo de investigación conlleva.
- Los colaboradores tienen poco tiempo para responder a interrogantes pues están ocupados realizando sus labores.

2.4 Aporte

El fin primordial de esta investigación es mejorar el ambiente laboral que se maneja en el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA- en su sede de Jutiapa y así la funcionalidad de esta institución pública que vela por el bienestar común de la población guatemalteca. Ayudando a la institución a cumplir con las metas y objetivos que les han sido trazados.

A la sociedad, es una referencia bibliográfica que será tomada para futuros trabajos de estudios pues en la investigación se plantea una base de cómo manejar el clima organizacional en las diferentes instituciones.

A la Universidad Rafael Landívar, como punto de referencia para futuras investigaciones

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Se realizó la presente investigación en el Comité Nacional de Alfabetización en su sede Jutiapa ubicada en la 5a calle 7-87 zona 1 Barrio Latino, Jutiapa con el personal que labora en dicha institución, la cual está conformada por 26 personas.

3.2 Población y muestra

Para la presente investigación, se obtuvo información de 26 colaboradores que laboran en la institución, entre los cuales se encuentra el coordinador departamental de alfabetización, coordinadores municipales de alfabetización, secretaria, encargada del área de cómputo, encargada del área de finanzas entre otros.

3.3. Técnicas e instrumentos

Para recolectar la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación se hizo uso de la observación y la encuesta utilizando como instrumentos una guía de observación y cuestionarios.

Guía de observación: la cual consta de 8 preguntas las cuales se califican en rangos de 1 a 5 dependiendo de las condiciones en las que se encuentren las instalaciones de la institución.

Cuestionario No. 1: Dirigido al Coordinador departamental del Comité Nacional de Alfabetización el cual consta de 30 preguntas divididas entre dicotómicas y de selección múltiple.

Cuestionario No. 2: Dirigido a los colaboradores del Comité Nacional de Alfabetización que está conformado por 30 preguntas dicotómicas y de selección múltiple.

3.4. Diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que se pretende observar y medir el comportamiento de las variables, como expone Meller (2009), que el objeto de este método es dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables lo que permite hacer conclusiones sobre los hechos existentes e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada.

Los resultados obtenidos son presentados en cédula cada uno con su respectivo análisis que ayudan a medir el alcance de los objetivos.

3.5 Procedimiento

- Seleccionar tema de investigación
- Realización de investigación preliminar para evaluar la viabilidad del estudio
- Aprobación del Comité Nacional de Alfabetización para llevar a cabo la investigación
- Propuesta de tema a las autoridades de la Universidad Rafael Landívar
- Consultar fuentes bibliográficas para la realización del marco teórico
- Elaboración del planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos generales y específicos
- Definir el elemento de estudio y sus indicadores
- Determinación de los sujetos de estudio, población y muestra, procedimiento y desarrollo de la metodología de la investigación
- Realización del trabajo de campo
- Tabulación, análisis y presentación de resultados
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- Presentación de propuesta de acuerdo a resultados obtenidos
- Presentación de tesis final a la Universidad.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la Guía de Observación.

Los aspectos observados son parte de la infraestructura, mobiliario, equipo y del ambiente general dentro de las oficinas de CONALFA sede Jutiapa.

5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo

No.	Aspectos a calificar	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	El inmueble en el cual está ubicada la institución cuenta con espacios amplios para la realización de las tareas.			X		
2	La sede de la institución cuenta con la iluminación adecuada.			X		
3	Cuenta la institución con el mobiliario y equipo necesario para que se desarrollen las tareas diarias en ella.		X			
4	La institución cuenta con la tecnología necesaria para que el colaborador realice su trabajo.		X			
5	Existe contaminación visual en el área de trabajo.				X	
6	Existe contaminación auditiva en el área de trabajo.				X	
7	El ambiente de las instalaciones es agradable para que el empleado desee permanecer en ellas.			X		
8	Los espacios de la institución están distribuidos equitativamente entre los empleados.		X			

Según lo observado el inmueble donde se ubica la sede de CONALFA cuenta con espacios buenos aunque la distribución no es equitativa porque hay unas oficinas más amplias que otras debido a que el inmueble es alquilado, en cuanto a la iluminación es adecuada la cual proviene de la luz natural, el mobiliario y equipo con el que cuenta la institución se encuentra en regulares condiciones pues algunos ya están deteriorados y no hay suficientes lo mismo que equipo de cómputo no todos cuentan con la tecnología para desarrollar sus actividades. No existe contaminación visual ni auditiva además el ambiente de las instalaciones se observa saludable lo que permite que sea agradable para los colaboradores y por ende les guste permanecer en las instalaciones.

4.2 Resultado del cuestionario dirigido al Coordinador Departamental de CONALFA sede Jutiapa.

4.2.1 Información General:

Cédula No. 1

Características	Coordinador Departamental CONALFA (1)
Puesto	Coordinador departamental
Nivel de escolaridad	Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa

4.2.2 Indicador: Estructura Organizacional

Cédula No. 2

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
1. ¿Cuenta la institución con una estructura organizacional definida?	La institución cuenta con estructura organizacional definida la cual se da a conocer a los colaboradores, cada uno conoce sus funciones y en qué nivel jerárquico se encuentra.
2. ¿Considera que en la organización las funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo a los perfiles de los puestos?	El coordinador departamental considera que en la organización las funciones si han sido distribuidas equitativamente, todo en base a lo que la ley del servicio civil indica.
3. ¿Se ejerce supervisión para el correcto desarrollo de las actividades de la institución y se brinda el apoyo necesario?	En la institución se ejerce supervisión la cual es constante tanto a nivel local como nacional para el correcto desarrollo de las actividades departamentales y municipales.
4. ¿Tiene a la vista el organigrama de la institución?	El organigrama de la institución a nivel nacional está a la vista de todos.

5. ¿Conoce los objetivos de la institución?	El coordinador departamental conoce los objetivos de la institución siendo el principal lograr alcanzar para el 2021 un índice de alfabetización mayor al 96% mejorando así la calidad de vida de las personas.
---	---

4.2.3 Indicador: Liderazgo

Cédula No. 3

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
6. ¿Se considera a sí mismo como una persona que ejerza liderazgo en su área de trabajo?	El Coordinador Departamental de CONALFA sede Jutiapa se considera a sí mismo como una persona que ejerza liderazgo en su área de trabajo.
7. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en el Comité Nacional de Alfabetización?	En cuanto al liderazgo que ejerce él manifiesta que es liderazgo situacional.
8. Antes de tomar una decisión, ¿considera la opinión de los colaboradores?	El Coordinador Departamental manifiesta que antes de tomar una decisión toma en consideración la opinión de los colaboradores ya que es de vital importancia.
9. ¿Delega autoridad (toma de decisiones con otros colaboradores)?	Con frecuencia delega autoridad aunque siempre es él quien da el visto bueno de todas las decisiones de sus colaboradores.
10. ¿Usted siempre se muestra dispuesto a brindar ayuda a sus colaboradores cuando estos la necesitan?	Siempre se muestra dispuesto a brindar apoyo considerando necesaria la orientación para el eficiente desarrollo de las actividades.

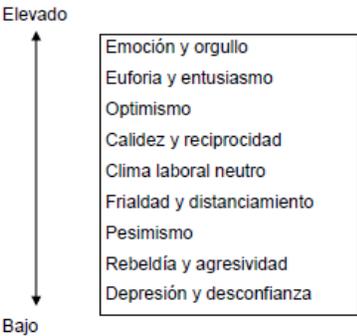
4.2.4 Indicador: Comunicación

Cédula No. 4

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
11. ¿Cuál es el tipo de comunicación que impera en la institución?	En cuanto al tipo de comunicación que impera en la institución él manifiesta que la mayor parte es formal por medio de oficios lo cual depende del grado de importancia.
12. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la institución?	Los medios de comunicación que utilizan son el verbal, escrito y digital según las circunstancias.
13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los colaboradores de la institución?	El Coordinador considera que la comunicación entre él y sus colaboradores es muy buena y abierta.
14. ¿Cómo considera que podría mejorar la comunicación en su área de trabajo?	Considera que la comunicación se puede mejorar utilizando la comunicación efectiva en el área de trabajo, teniendo claro en que deben transmitir información y emociones.
15. ¿Hay retroalimentación en la comunicación entre todo el personal?	Para el Coordinador Departamental existe retroalimentación en la comunicación pues el mensaje que se quiere transmitir es captado por todos y cada uno expresa y enriquece el mensaje.

4.2.5 Indicador: Motivación

Cédula No. 5

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
16. ¿Considera que el trabajo que se realiza está bien remunerado?	El Coordinador Departamental considera que su salario es justo por lo que sí está bien remunerado su trabajo.
17. ¿Existe algún programa de motivación para los colaboradores de la institución?	En la institución existen programas de motivación como por ejemplo se programan capacitaciones a nivel local y nacional para motivar el trabajo también hay actividades de recreación.
<p>18. ¿Qué nivel de motivación considera que tienen sus colaboradores de acuerdo a las emociones que presentan basándose en la siguiente figura?</p>  <p>El diagrama muestra una escala vertical con 'Elevado' en la parte superior y 'Bajo' en la inferior. A la izquierda de la escala hay una flecha que apunta hacia arriba y otra hacia abajo. A la derecha de la escala hay una lista de emociones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Emoción y orgullo Euforia y entusiasmo Optimismo Calidez y reciprocidad Clima laboral neutro Frialdad y distanciamiento Pesimismo Rebeldía y agresividad Depresión y desconfianza 	De acuerdo a las emociones que presentan los colaboradores en su área de trabajo el Coordinador Departamental considera que tienen un nivel de motivación elevado lo cual significa que dentro de la institución existe optimismo, calidez y reciprocidad.
19. ¿Cuándo un trabajo es realizado con excelencia se recibe alguna recompensa?	La recompensa que reciben los colaboradores cuando se realiza el trabajo de manera correcta es un reconocimiento verbal.
20. ¿La institución estimula el trabajo y promueve el desarrollo profesional de los colaboradores?	La institución si estimula el trabajo y promueve el desarrollo profesional capacitando constantemente, se remunera, se dan días de descanso, para que se preparen para sus exámenes con previa coordinación.

4.2.6 Indicador: Trabajo en Equipo

Cédula No. 6

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
21. ¿Qué tipo de equipo de trabajo hay en la institución?	De acuerdo al Coordinador Departamental en la institución hay un equipo de trabajo autocrático porque lo importante es alcanzar los objetivos de la institución.
22. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo de los empleados de la institución?	El Coordinador Departamental considera que el trabajo en equipo de los empleados de la institución es bueno más no excelente.
23. ¿Existe armonía entre el personal de la institución?	Entre el personal de la institución no existe armonía ya que han habido disputas y desacuerdos entre algunos compañeros pero nada fuera de lo que se considera normal, sin embargo afecta el buen desempeño.
24. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, los compañeros del equipo lo ayudan y apoyan los primeros días?	Cuando hay un miembro nuevo en la institución si recibe apoyo, existe mucha disposición de parte de los compañeros mientras se identifica con su puesto.
25. ¿Considera que hay complemento del talento y conocimientos que posee cada uno entre todos los integrantes del equipo de trabajo?	El Coordinador Departamental considera que los talentos y conocimientos de cada uno han sido bien aprovechados y si se complementan.

4.2.7 Indicador: Infraestructura

Cédula No. 7

Preguntas	Respuesta Coordinador Departamental (1)
26. ¿Considera usted que el espacio físico del Comité Nacional de Alfabetización está distribuido de forma correcta y es el adecuado para las tareas que en él se desarrollan?	El Coordinador Departamental considera que el espacio físico está distribuido de forma correcta pues cada uno cuenta con el espacio necesario para desarrollar sus actividades.
27. ¿Cómo considera la ventilación en el área de trabajo?	En cuanto a la ventilación de la sede la considera poco adecuada porque hay calor y algún olor fétido por ahí pero se está buscando contrarrestar.
28. ¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área en que usted trabaja?	La iluminación de su área de trabajo la considera adecuada la cual proviene de la luz natural más que la artificial.
29. ¿Cuenta la institución con el mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades?	En relación al mobiliario y equipo la institución no cuenta con el suficiente pues faltan computadoras, impresoras, fotocopadoras para el desarrollo de las actividades.
30. Las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas y no representan ningún riesgo para la salud.	Dentro de la institución las condiciones de trabajo si son seguras e higiénicas, no se arriesga la salud de ninguna forma.

4.3 Resultado obtenido del cuestionario dirigido a colaboradores

4.3.1 Información General:

Cédula No. 8

Características	Colaboradores (25)
Puesto	Los puestos de la sede departamental de CONALFA del departamento de Jutiapa son: 3 Técnicos pedagógicos 1 Técnico financiero departamental 1 Secretaria departamental 16 coordinadores municipales de alfabetización 1 Guardián 1 Piloto, 1 Encargado de bodega 1 Conserje
Nivel de escolaridad	En cuanto al nivel de escolaridad de los colaboradores de CONALFA es: 1 con Maestría 7 con educación universitaria 15 con nivel diversificado 1 con nivel básico 1 con nivel de primaria.

4.3.2 Indicador: Estructura Organizacional

Cédula No. 9

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
1. ¿Se da a conocer la estructura organizacional y el departamento al que pertenecen los colaboradores?	18 colaboradores respondieron que se les da a conocer la estructura organizacional de la institución porque se dan a conocer su nivel jerárquico y las funciones de cada puesto, mientras que 7 consideran que no porque la estructura está obsoleta.
2. ¿Considera que en la organización las funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo a los perfiles de los puestos?	Para 19 colaboradores las funciones están distribuidas equitativamente porque cada quien ejecuta las acciones de trabajo según su puesto, lo establecido en el servicio civil y desde el inicio se da a conocer el rol del puesto de cada uno. Mientras que 6 consideran que no están bien distribuidas las funciones porque algunas veces hay influencia política.
3. ¿Se ejerce supervisión para el correcto desarrollo de las actividades de la institución y se brinda el apoyo necesario?	24 colaboradores respondieron que se ejerce supervisión dentro de la institución porque se hace constantemente y de oficinas centrales vienen a evaluar el desempeño. Y 1 colaborador respondió que no se supervisa el desarrollo de las actividades.
4. ¿Conoce el organigrama de la institución nacional o departamental?	17 colaboradores tienen conocimiento del organigrama de la institución el cual solo hay a nivel nacional. Mientras que 8 colaboradores no lo conocen porque a nivel local no hay organigrama.
5. ¿Conoce los objetivos de la institución?	13 colaboradores manifiestan conocen los objetivos de la institución dando como uno de sus principales el disminuir el índice de analfabetismo a través del proceso de alfabetización, sin embargo 12 colaboradores no conocen los objetivos de la institución.

4.3.3 Indicador: Liderazgo

Cédula No. 10

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
6. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen en el Comité Nacional de Alfabetización?	En relación al tipo de liderazgo que ejercen en CONALFA 3 colaboradores manifiestan que es gerencial, 9 que es democrático, 12 que es situacional y 1 que es democrático y situacional a la vez.
7. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	23 colaboradores consideran que su jefe si tiene actitud abierta respecto a sus puntos de vista tiende a ser parte del funcionamiento tomando en cuenta criterios del personal, escucha y atiende sugerencias y luego se elige una para el bienestar de todos y el mejor desempeño de las actividades. Mientras que 2 consideran que no es abierto respecto a los puntos de vista ya que en contadas ocasiones considera tener siempre la razón.
8. ¿Le es delegada autoridad para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?	Respecto a si les es delegada autoridad para tomar decisiones necesarias 11 colaboradores manifiestan que algunas veces, 3 opinan que con frecuencia aunque es con el visto bueno del jefe inmediato, 1 expresa que casi siempre dependiendo del tipo de tarea asignada y 2 que siempre mientras que 8 consideran que nunca ya todo se hace bajo la autoridad del jefe es quien toma las decisiones de lo que hay que hacer.

<p>9. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo de su superior para que usted realice las tareas?</p>	<p>En cuanto a la influencia del estilo de liderazgo del superior 10 colaboradores consideran que es una influencia positiva, para 14 de ellos les es indiferente y 1 expresa que el liderazgo de su superior le influye negativamente.</p>
<p>10. ¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?</p>	<p>14 colaboradores califican como bueno el apoyo que reciben por parte de su jefe, siempre colabora en función de que lo programado se realice de mejor manera. Hay orientación sobre lo que se tiene que hacer pero hasta ahí porque algunas veces hace diferencias entre los compañeros en el trato y apoyo brindado, no es igual para todo el personal.</p> <p>4 consideran muy bueno pues apoya en las diferentes comisiones asignadas.</p> <p>5 lo consideran regular el apoyo de su superior pues solo supervisa que el trabajo se haga pero no interviene, poca asesoría de lo que se tiene que hacer</p> <p>2 consideran malo el apoyo porque él se lleva casi siempre el reconocimiento.</p>

4.3.4 Indicador: Comunicación

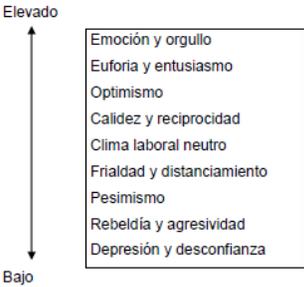
Cédula No. 11

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
11. ¿Cuál es el tipo de comunicación que impera en la institución?	Con relación al tipo de comunicación que utilizan en la institución 6 colaboradores manifiestan que es formal porque lo que se trata en relación al trabajo está basado en las normas y procedimientos institucionales. Es a través de oficios, documentos escritos. 19 colaboradores opinan que utilizan ambos tipos el formal e informal dependiendo de lo que las circunstancias ameriten aunque siempre se formaliza por escrito
12. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la institución?	Los medios de comunicación que manifiestan los 25 colaboradores son el escrito, verbal y digital porque se cuenta con todos los medios para todo tipo de información haciéndolo por medio de oficios, dialogo, correos.
13. ¿Cómo considera la comunicación que se da entre su superior y usted?	6 colaboradores consideran regular la comunicación que se da entre ellos y su superior porque no hay mucha comunicación, no es muy abierto al dialogo y cuesta de esta forma expresar su sentir. 14 opinan que es buena la comunicación no obstante exponen que hay poca comprensión aunque hay mucho respeto, 5 consideran muy buena la comunicación porque existe respeto, confianza y cordialidad. Es accesible al momento de dar atención pues está abierto a escuchar los diferentes puntos de vista de los temas a tratar.

<p>14. ¿Cómo es la comunicación en su área de trabajo?</p>	<p>En relación a la comunicación en el área de trabajo 5 colaboradores consideran que es regular porque cuesta hacer llegar el mensaje a algunos compañeros hay poca predisposición y falta de entendimiento a los demás. 12 colaboradores la consideran buena porque se relacionan de forma correcta, 7 la consideran muy buena porque las relaciones son positivas, hay armonía. 1 considera que es una comunicación excelente porque hay apoyo entre compañeros.</p>
<p>15. ¿Hay retroalimentación en la comunicación entre todo el personal?</p>	<p>10 colaboradores manifiestan que si hay retroalimentación en la comunicación entre todo el personal porque hay reuniones constantes para reforzar o adquirir conocimientos y se utilizan diferentes medios para hacer recordatorios de lo que se ha acordado. Mientras que 15 opinan que no hay retroalimentación porque son pocos los que entienden de forma clara el mensaje no todos los compañeros la corresponden.</p>

4.3.5 Indicador: Motivación

Cédula No. 12

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
<p>16. ¿Se siente identificado con la institución?</p>	<p>El total de los 25 colaboradores se sienten identificados con la institución porque tienen identificación con el puesto, sentido de pertenencia, es fuente de ingresos y se presta el servicio a personas que no saben leer ni escribir. Además consideran que la institución da servicio a la población vulnerable y más necesitada del departamento brindando una herramienta vital para mejorar la calidad de vida de las personas lo que les brinda satisfacción personal.</p>
<p>17. ¿Existe algún programa de motivación dentro de la institución?</p>	<p>10 colaboradores manifiestan que existe un programa de motivación dentro de la institución como lo son capacitaciones locales y a nivel nacional con invitados internacionales con temas para el crecimiento personal, también actividades recreativas dentro y fuera del departamento. Mientras que 15 colaboradores respondieron que no existe ningún programa de motivación dentro de la institución.</p>
<p>18. ¿Qué nivel de motivación tiene basándose en la siguiente figura?</p> 	<p>En relación al nivel de motivación que tienen los colaboradores 18 presentan un nivel elevado porque trabajan con optimismo, calidez y reciprocidad, 6 tienen un nivel neutro y 1 colaborador tiene nivel de motivación bajo.</p>

<p>19. ¿Cuándo un trabajo es realizado con excelencia se recibe alguna recompensa?</p>	<p>Cuando el trabajo lo realizan con excelencia 4 colaboradores consideran que si reciben recompensa a través del reconocimiento verbal o escrito del jefe inmediato y la satisfacción propia, mientras que 21 sienten que su trabajo no es recompensado.</p>
<p>20. ¿La institución estimula el trabajo y promueve el desarrollo profesional de los colaboradores?</p>	<p>19 colaboradores consideran que la institución si promueve el desarrollo profesional, porque les dan reconocimientos materiales, espacios de tiempo por iniciar o culminar estudios en cualquier nivel, mientras que para 6 no se les estimula su crecimiento profesional.</p>

4.3.6 Indicador: Trabajo en Equipo

Cédula No. 13

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
<p>21. ¿Qué tipo de equipo de trabajo hay en la institución?</p>	<p>8 colaboradores consideran que su equipo de trabajo es un grupo Laizzes-fire, 8 opinan que son equipo basado en grupo de amigos y para 9 colaboradores tienen un equipo de trabajo autocrático porque solo buscan alcanzar los objetivos que la institución indica.</p>
<p>22. ¿Cómo califica el trabajo en equipo con sus compañeros?</p>	<p>15 colaboradores califican su equipo de trabajo como regular porque hay poca organización, no se trabaja de forma equitativa, no se tiene claro lo que se desea, hay algunas diferencias por carga de trabajo para unos y otros y no todos cumplen con lo que se delega.</p>

	<p>Para 7 colaboradores es un equipo bueno aunque algunas veces es difícil llegar a acuerdos por las diferencias que no se han complementado por eso se trabaja poco en equipo. Para 2 es muy bueno porque cada uno de sus miembros hace lo que le corresponde y para 1 es excelente.</p>
<p>23. ¿Existe armonía entre todo el personal de la institución?</p>	<p>Para 10 colaboradores si existe armonía entre todo el personal de la institución por el trato que se da o se recibe y para 15 no hay armonía porque hay ciertas diferencias entre compañeros, egoísmo y poca cooperación.</p>
<p>24. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, los compañeros del equipo lo ayudan y apoyan los primeros días?</p>	<p>20 colaboradores respondieron que hay apoyo cuando ingresa un nuevo miembro a la institución porque se programan inducciones y capacitaciones y 5 consideran que no hay apoyo porque hay un poco de celo de lo que se hace.</p>
<p>25. ¿Considera que hay complemento del talento y conocimientos que posee cada uno entre todos los integrantes de su equipo de trabajo?</p>	<p>Para 14 colaboradores si hay complemento del talento dentro de los miembros del equipo porque cada uno posee conocimientos y experiencias variadas que coadyuvan a un mejor trabajo cooperativo, para 10 no hay complemento porque pocas veces se delegan tareas acorde a los talentos y conocimientos de cada uno. 1 no respondió.</p>

4.3.7 Indicador: Infraestructura

Cédula No. 14

Preguntas	Respuesta de colaboradores (25)
26. ¿Considera usted que el espacio físico del Comité Nacional de Alfabetización está distribuido de forma correcta y es el adecuado para las tareas que en él se desarrollan?	Para 9 colaboradores el espacio físico de la institución si está distribuido equitativamente. Mientras que 16 consideran que no porque el espacio es muy reducido y el edificio es inapropiado.
27. ¿Cómo considera la ventilación en el área de trabajo?	4 colaboradores consideran que la ventilación es adecuada porque tiene suficientes ventanas, 12 la consideran poco adecuada y 9 consideran inadecuada la ventilación del edificio porque hay malos olores y calor.
28. ¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área en que usted trabaja?	En cuanto a la iluminación 15 colaboradores la consideran adecuada porque hay claridad necesaria, 9 consideran que es poco adecuada porque depende de la claridad del ambiente y 1 colaborador la considera inadecuada.
29. ¿Cuenta la institución con el mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades?	11 colaboradores consideran que la institución si cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades, mientras que 14 consideran que no es el adecuado porque hacen falta computadoras, escritorios y sillas.
30. ¿Las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas y no representan ningún riesgo para la salud?	Para 20 colaboradores las condiciones de trabajo si son seguras e higiénicas y para 5 colaboradores no son seguras para la salud porque se respiran malos olores que pueden ser dañinos y hay falta de agua potable para los servicios.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de los resultados del apartado anterior los cuales forman un enlace entre la aplicación teórica y la información obtenida del elemento de estudio con sus indicadores.

El clima organizacional de acuerdo con Navarro (2008), es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y su influencia es la que favorece al buen desempeño de un equipo de trabajo el cual es muy importante para lograr los objetivos institucionales, por tal razón se ha hecho un análisis de la situación actual del clima organizacional que se práctica en el Comité Nacional de Alfabetización, - CONALFA-, Jutiapa, tomando en cuenta factores como la estructura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y la infraestructura encontrándose los siguientes resultados:

Robbins y Coulter (2010), definen la **estructura organizacional** como la distribución formal de los puestos dentro de una organización los cuales pueden mostrarse visualmente en un organigrama. De acuerdo a los resultados obtenidos la institución tiene su estructura organizacional y distribución de puestos definida además se dan a conocer las funciones de cada puesto ya que de acuerdo con el Coordinador y los colaboradores cada uno conoce sus funciones y en qué nivel jerárquico se encuentran mientras que algunos colaboradores manifestaron que la estructura ya está obsoleta, pues no poseen un organigrama local solo cuentan con el organigrama a nivel nacional, en relación a la supervisión de las tareas si se lleva a cabo constantemente tanto por los superiores inmediatos de la sede departamental así como de las oficinas centrales, en cuanto a los objetivos de la institución la mayoría de colaboradores si los conocen dando como principal la reducción del analfabetismo para mejorar la calidad de vida de las personas. Relacionado con los aspectos teóricos de este indicador se identifica que la institución cuenta con estructura organizacional establecida sólo necesita hacerla visible para todo el personal.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), definen **liderazgo** como “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”, de acuerdo con los datos obtenidos tanto el coordinador como los colaboradores coinciden que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la institución es el situacional ya que el coordinador tienen una actitud abierta a escuchar opiniones además les brinda apoyo y con frecuencia les es delegada autoridad siempre con el visto bueno del director considerando necesaria la orientación para el eficiente desarrollo de las actividades, lo cual según la teoría así se logra el éxito adaptando su estilo de liderar a sus empleados y a la situación.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), **la comunicación** es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor la cual fluye en varias direcciones hacia abajo, hacia arriba y cruzada” la cual puede ser formal e informal. En relación al tipo de comunicación que se utiliza en la institución la mayor parte del tiempo es formal porque se hace a través de oficios, aunque también se utilizan la comunicación informal la cual depende de las circunstancias y del mensaje que se quiere transmitir lo hacen a través medios verbales, escritos y digitales para facilitar el traslado de la información, dándose una comunicación efectiva entre el coordinador y su equipo de trabajo pues manifiesta que siempre trata de escuchar y comprender los diferentes puntos de vista y tomarlos en cuenta para el mejor desempeño dando la retroalimentación necesaria a la comunicación, en relación a la comunicación en el área de trabajo la mayoría de los colaboradores consideran que es buena porque pueden comunicarse fácilmente con todos y hay apoyo entre los compañeros de trabajo, aunque un menor porcentaje manifiestan que es regular porque hay poco entendimiento entre ellos. De acuerdo a la teoría la institución mantiene buena comunicación aunque necesita reforzamiento en la retroalimentación para lograr que aquellos colaboradores que la consideran regular puedan superar las barreras de la comunicación.

Para Robbins y Coulter (2009), **la motivación** en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. Por tal razón los programas de motivación ayudan a que se genere dentro de una institución un ambiente agradable de trabajo, en CONALFA según el coordinador existen programas motivacionales pues se dan capacitaciones a nivel local y nacional así como algunas actividades recreativas lo que los motiva a hacer mejor el trabajo, mientras que la mayoría de colaboradores manifiestan no conocer de ningún programa de motivación, aunque se sienten identificados con la institución pues manifiestan un nivel de motivación elevado debido a que consideran que la institución si promueve el desarrollo profesional dándoles horarios flexibles para que puedan estudiar, además según el coordinador que cuando un trabajo es realizado correctamente se les hace un reconocimiento verbal. Relacionado a los aspectos teóricos en la institución hace falta programas motivacionales para lograr que los colaboradores den todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

Un **equipo de trabajo** es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo para serlo ha de trabajar de un forma concreta que lo convierta en tal. El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo (Porret, 2010). De acuerdo con la investigación hay diferentes equipos de trabajo dentro de la institución pues el coordinador departamental y algunos colaboradores califica su equipo de trabajo como un equipo autocrático pues se basan solo en alcanzar los objetivos de la institución, para otros colaboradores su equipo es un grupo Laizzes-fire y basado en grupo de amigos lo cual provoca que el trabajo en conjunto sea regular porque hay poca organización y poca armonía, se limitan a que cada quien hace lo que le corresponde restándole importancia al trabajo en equipo. Algunos aspectos positivos encontrados fueron que cuando hay un nuevo miembro recibe bastante apoyo mientras se familiariza con las funciones de su puesto, además la mayoría consideran que si se complementan los talentos y conocimientos de cada miembro los cuales se aprovechan para desarrollar proyectos, mientras el resto de colaboradores opinan que no hay complemento porque pocas veces se delegan tareas acorde a sus talentos y

conocimientos. Haciendo una comparación con la teoría el trabajo en equipo esta desorganizado debido a que no hay una sinergia positiva dentro de los miembros lo que los hace sólo un grupo porque no coordinan sus esfuerzos en el alcance de los objetivos en común y el compromiso del trabajo colectivo.

Gómez y Acosta (2008), se refiere a las condiciones sobre lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable, para lo cual **la infraestructura** del área de trabajo es muy importante encontrando en la investigación de campo que en CONALFA los espacios físicos están distribuidos adecuadamente pero el espacio es reducido e inapropiado en la guía de observación se constató que algunas oficinas son más amplias que otras porque el edificio es alquilado y su diseño no es adecuado para una institución sino que es una casa familiar, en cuanto a la ventilación es poco adecuada porque hay olores fétidos que llegan al edificio los cuales según el coordinador ya están buscando contrarrestar esta situación, la iluminación es adecuada la cual proviene de la luz natural y según la observación el edificio cuenta con varios ventanales que permiten el ingreso de iluminación, en relación al mobiliario y equipo tanto la opinión del coordinador como los colaboradores y basados en la guía de observación se encuentra en regulares condiciones pues algunos ya están deteriorados y no hay suficientes como por ejemplo faltan equipo de cómputo algunos colaboradores utilizan su computadora personal. En el área de trabajo de la institución no existe contaminación visual pues está en muy buenas condiciones la pintura, la información colocada es la necesaria, en cuanto al ruido por la ubicación del edificio y la infraestructura no existe contaminación auditiva que pueda intervenir en el desarrollo de las actividades en general las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas para quienes permanecen en la institución. De acuerdo con los aspectos teóricos abordados en la investigación una buena infraestructura del lugar de trabajo contribuye a que las condiciones sean favorables para su ocupante lo cual hace que tenga buen desempeño en el desarrollo de sus actividades, logrando así los objetivos individuales como institucionales.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada sobre el análisis de la situación actual del clima organizacional que se práctica en el Comité Nacional de Alfabetización, -CONALFA- Jutiapa se llegó a las siguientes conclusiones:

Actualmente en CONALFA el clima organizacional es favorable aunque se han dado inconformidades en algunos colaboradores lo que ha afectado el buen desempeño de las actividades como equipo de trabajo derivado del análisis del clima organizacional.

La institución cuenta con estructura organizacional definida lo que contribuye a que las actividades se desarrollen favorablemente, además hay distribución de puestos ya que se les da a conocer a los colaboradores sus funciones y en qué nivel jerárquico se encuentran ejerciéndose supervisión constante a nivel nacional y local para el buen desempeño de los colaboradores, aunque carecen de un organigrama local ya que solo existe el organigrama a nivel nacional.

Se determinó que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la institución es el liderazgo situacional porque el Coordinador Departamental tiene una actitud abierta a escuchar opiniones y recibir sugerencias de sus subalternos y algunas veces delega autoridad para tomar decisiones sobre el desarrollo de las tareas, siempre tienen apoyo en función de que lo programado sea realizado de la mejor manera lo cual influye positivamente en los colaboradores.

En la institución utilizan la comunicación efectiva pues lo hacen de manera formal por medios escritos a través de oficios y cuando las circunstancias lo ameritan utilizan los medios verbales y digitales dependiendo de la información a transmitir, en donde se encontraron deficiencias es en la retroalimentación de la comunicación entre compañeros porque en contadas ocasiones a la persona que se le lleva el mensaje no responde.

El total de colaboradores de CONALFA se sienten identificados con la institución por lo que manifiestan un nivel de motivación elevado a pesar que la mayoría considera que cuando realizan un trabajo con excelencia no es recompensado ya que solo reciben un reconocimiento verbal, en cuanto a la existencia de programas de motivación se verificó que no existen programas motivacionales dentro de la institución la manera como los motivan es a través de darles capacitaciones y días de descanso para que puedan estudiar pero no todos tienen acceso a esos incentivos pues aquellos que no estudian no pueden optar a esa alternativa.

Se estableció que el trabajo en equipo de los colaboradores de CONALFA es regular pues manifiestan que les falta organización y armonía ya que algunos tienen poca disposición para trabajar en conjunto, la mayoría consideran que tienen un equipo de trabajo autocrático porque lo importante para el equipo es alcanzar los objetivos de la institución y no se enfocan en los objetivos personales de cada miembro, los aspectos positivos encontrados son que hay apoyo para los nuevos integrantes mientras se familiarizan con la institución también tanto para el coordinador como para la mayoría de colaboradores si se complementan el talento y los conocimientos que posee cada uno los cuales aprovechan para desarrollar proyectos y tareas.

Las condiciones de trabajo dentro de la institución son regulares porque el espacio físico aunque es el necesario para algunos no está bien distribuido pues el edificio es una casa familiar cuya infraestructura hace que unas oficinas sean más grande que otras lo que a veces entorpece las tareas que ahí se realizan, también el mobiliario y equipo es regular pues no se cuenta con lo necesario para el desarrollo de las actividades, hacen falta computadoras, algunos escritorios, archivadores, sillas, entre otros. La ventilación es adecuada pero se deben contrarrestar los malos olores que se emanan en el ambiente, en cuanto a la iluminación es apropiada aunque esto depende en ocasiones del estado del tiempo pues proviene de la luz natural y hay que considerar que si el ambiente está oscuro, claro, o nublado así será la iluminación en las áreas de trabajo, en general las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas para quienes permanecen en la institución ya que no se arriesga la salud.

VII. RECOMENDACIONES

Fortalecer el clima organizacional implementando un plan de acción de manera integral desde la planeación hasta la ejecución lo cual permitirá a todos los miembros sentirse parte del equipo de trabajo y motivarlos a desempeñar mejor sus tareas.

Diseñar un manual de descripción de puestos y un organigrama a nivel local y mantenerlo a la vista de todos para que conozcan la estructura organizacional de la sede y en qué nivel jerárquico se encuentran y cuáles son sus funciones y responsabilidades, además informar a los colaboradores de los objetivos principales de CONALFA como sede para que desarrollen las actividades en pro del alcance de dichos objetivos logrando así un ambiente social agradable dentro de la institución.

Es importante que continúen ejerciendo el liderazgo situacional-democrático ya que esto ayudara a fortalecer el clima organizacional porque los colaboradores se sienten parte importante de la institución al poder aportar sus ideas para el mejor desarrollo de las actividades.

Contribuir a la mejora de la comunicación procurando que la información llegue a todas las áreas de manera efectiva debiendo aplicar la retroalimentación necesaria que ayude a constatar que el mensaje llega a todos y que ha sido comprendido correctamente.

Es importante diseñar un programa de motivación a nivel local en el cual se recompense el rendimiento de los colaboradores a través de un reconocimiento haciéndolo equitativamente para que todos puedan optar a dicha recompensa, esto puede ser fomentando la estrategia del empleado del mes, días libres o festejar por cumpleaños, fortaleciendo así la identificación con la institución de los colaboradores ya que un empleado motivado desempeña mejor sus tareas.

Fomentar el trabajo en equipo para potencializar su desarrollo, creatividad y por ende alcanzar los objetivos, se deben realizar actividades en las que puedan interrelacionarse los miembros de la institución para crear armonía entre ellos como puede ser un espacio de tiempo para celebración de cumpleaños, realizar convivencias familiares, entre otros, además se puede dar una capacitación sobre trabajo en equipo para reforzar el compañerismo entre todos los colaboradores.

Es necesario que la sede gestione ante la central de la institución la construcción de un edificio propio el cual sea diseñado adecuadamente para las actividades que ahí se realizan además que les puedan brindar el mobiliario y el equipo que les permita hacer más eficiente el trabajo, también buscarle solución pronta a la eliminación de los malos olores que llegan a las oficinas.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, J. (2011). **Trabajo en equipo**. España: ESIC Editorial
2. Alles, M. (2008). **comportamiento organizacional**. Argentina: Granica S.A.
3. Arbonés, A. (2008). **La disciplina de la innovación: Rutinas creativas**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Díaz de Santos
4. Ávila, A. (2017). **En Guatemala hay más de 1 millón de personas que no saben leer ni escribir**. [En Red]. Disponible en: <https://www.publinews.gt/gt/noticias/2017/02/27/cifras-analfabetismo-guatemala.html>
5. Ayoub, J. (2011). **Estilos de liderazgo y su aplicación en la Administración Pública**. México: Editorial Thompson.
6. Banco de Guatemala. (2017). **Guatemala en cifras 2017**. [En Red]. Disponible en: http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala_en_cifras_2017.pdf
7. Barrientos, J. (2014). **Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
8. Brunet, L. (2011). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Editorial Trillas.
9. Castells, E. y Valls, J. (2008). **Tecnología e innovación en la empresa**. (3ª ed.). España: Ediciones UPC.

10. Cegarra, J. (2012). **La tecnología**. (4ª ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
11. Chapman, G. (2011). **Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: cómo motivar al personal**. USA: Editorial Porta Voz.
12. Chiang, M., Martín, M., y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral**. (4ª.ed). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
13. Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial McGraw-Hill.
14. Chiriboga, H. y Caliva, J. (2010). **Formando Agrolíderes: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario**. San José, Costa Rica: IICA
15. Congreso de la República. **Constitución política de la República de Guatemala**. Impreso en librería Jurídica, Guatemala, 2004.
16. Congreso de la República. Decreto 43-86, y sus reformas 54-99. **Ley de Alfabetización**. Impreso en librería Jurídica, Guatemala, 2004.
17. Comité Nacional de Alfabetización. (2010). **Qué es Conalfa**. [En Red]. Disponible en: <http://www.conalfa.edu.gt/queescona.html>
18. Comité Nacional de Alfabetización. (2008). **Estructura orgánica/estructura funcional**. [En Red]. Disponible en: http://www.conalfa.edu.gt/InfoPublic/a_Decr_57_2008_Arti_10/01Estructura_Organica/11Estructura_organica/EstructuraFuncional_admon.pdf

19. Dessler, R., Mondy, W., Robbins, P., Judge, S. y Noe, R. (2010). **Administración de recursos humanos**. México: Pearson Educación.
20. Estudioteca.net (11-02-2013). **Análisis y diseño de los puestos de trabajo**. [En Red]. Disponible en: www.estudioteca.net/.../analisis-y-diseno-de-los-puestos-de-trabajo-reclutamiento-de-recursos-humanos.
21. Fernández, E. (2010). **Administración de empresas: Un enfoque inter disciplinario**. España: Paraninfo.
22. Fonseca, M. (octubre de 2008). **Definición de Comunicación**. [En Red]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.
23. Franklin, E. (2009). **Organización de empresas**. (3ª.ed). México: McGraw Hill.
24. Gan, F. y Berdel, G. (2007). **Manual de recursos humanos**. España: Editorial Hispano Europea.
25. Gento, S. y Pina, J. (2011). **Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativos**. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
26. Gómez R. y Acosta S. (2008). **Trabajo en equipo Instalaciones**. (2ª.ed). México: Limusa Editorial.
27. Hellriegel, S. (2007). **Comportamiento organizacional**. (11ª.ed). Madrid, España: Pearson Educación.

28. Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2009). **Administración un Enfoque basado en Competencias** (11ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
29. Instituto Nacional de Estadística. (2010). **Boletín informativo departamento de Jutiapa**. Guatemala: Vol. 4 No. 4
30. Instituto Nacional de Estadística. (enero de 2016). **Encuesta nacional de condiciones de vida 2014 (ENCOVI 2014)**. Guatemala. [En Red]. Disponible en: <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/02/03/bWC7f6t7aSbEl4wmuExoNR0oScpSHKyB.pdf>
31. Jaramillo, R. (2012). **Manual de Trabajo en Equipo**. México: Dirección General de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación y Desarrollo de Habilidades.
32. Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración: Una perspectiva Global y Empresarial**. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
33. Lazzati, S. (2008). **El Cambio del comportamiento en el Trabajo**. México: Ediciones Granica S.A.
34. Lee, N. (2009). **La práctica del liderazgo gerencial**. USA: Xlibris Corporation.
35. Llana, F. (2009). **Ergonomía y Psicología aplicada**. Manual para la formación del especialista. España: Lex Nova

36. Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., y Palich, L. (2008). **Administración de Pequeñas empresas: enfoque emprendedor**. (13ª ed.). México: Cengage Learning Editores. S.A.
37. Luthans, F. (2008). **Comportamiento organizacional**. México: McGraw-Hill.
38. Meller, S. (2009). **Administración Moderna**. (2ª ed.). México: Prentice Hall.
39. Méndez, C. (2008). **Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención**. (3ª ed.). México: Internacionales Thompson Editores.
40. Menéndez, N. (2014). **Clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Tesis**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
41. Miguélez, F., de Alós-Moner, R., Artiles, M. y Gilbert, F. (2007). **Trabajar en prisión**. Tesis. España: Universidad Autónoma de Barcelona
42. Navarro, E. (2008). **Reglas de oro de un buen clima laboral**. [En Red]. Disponible en: <http://formacioneiniciativalaboral.es/articulos/climalaboral.pdf>
43. Palomo, M. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. (6ª ed.). España: ESIC editorial
44. Porret, M. (2010). **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. España: ESIC Editorial
45. Presidente de la República. Acuerdo Gubernativo 137-91. **Reglamento de la ley de Alfabetización**. [En Red]. Disponible en: http://www.conalfa.edu.gt /desc/Reglamento_%20Ley_d_alf.pdf

46. Reyes, A. (2015). **Estudio del clima organizacional en corporación San Francisco, S.A. Cobán, A.V.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar
47. Robbins, S. y Coulter, M. (2009). **Fundamentos de administración.** (3ª ed.). México: Pearson.
48. Robbins, S. (2008). **Administración de recursos humanos.** México: Editorial Limusa.
49. Robbins, S. (2009). **Organización de empresas.** (6ª ed.). México: Prentice Hall.
50. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración.** (10ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
51. Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.** [En Red]. Disponible en: <https://books.google.com.gt/books?isbn=9702603234>
52. Robbins, S., Coulter, M., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G y Huerta, J. (2009). **Administración: Un empresario competitivo.** (2ª ed.). México: Pearson Educación.
53. Rodríguez, A. (17-03-2011). **RRHH I - descripción de puestos.** [En Red]. Disponible en: <http://rodriguezperalta.blogspot.com/2011/03/i.html>
54. Rodríguez, J. (2009). **Administración moderna de personal.** (7ª ed.). México: Editorial Learning.

55. Rubio, E. (04-05-2011). **Reglas de oro de un buen clima laboral**. Seminario de economía familiar, consumo y empleo. [En Red]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
56. Sierra, M. (2014). **Clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
57. Sonnenfeld, A. (2010). **Liderazgo Ético: La Sabiduría de Decidir bien**. (3ª ed.). España: Ediciones Encuentros, S. A.
58. Thompson, I. (agosto de 2017). **Tipos de Organigramas**. [En Red]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
59. Torres, L. y Jaramillo, O. (2014). **Diseño y análisis de puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del talento humano**. Colombia: Ediciones Universidad del Norte.
60. Unesco. (2008). **El Desafío Mundial de la Alfabetización**. [En Red]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163170s.pdf>
61. Vargas, J. (2007). **La culturocracia organizacional en México**. México: Editorial Académica Española.
62. Vargas, Y. (2013). **Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela, Zacapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

ANEXOS

ANEXO 1

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



Guía de observación

Objetivo: determinar las condiciones en las que se encuentren las instalaciones de la institución.

Instrucciones: Luego de una observación previa, se dará una ponderación de 1 a 5 de acuerdo a los criterios siguientes:

5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo

No.	Aspectos a calificar	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	El inmueble en el cual está ubicada la institución cuenta con espacios amplios para la realización de las tareas.					
2	La sede de la institución cuenta con la iluminación adecuada.					
3	Cuenta la institución con el mobiliario y equipo necesario para que se desarrollen las tareas diarias en ella.					
4	La institución cuenta con la tecnología necesaria para que el colaborador realice su trabajo.					
5	Existe contaminación visual en el área de trabajo.					
6	Existe contaminación auditiva en el área de trabajo.					
7	El ambiente de las instalaciones es agradable para que el empleado desee permanecer en ellas.					
8	Los espacios de la institución están distribuidos equitativamente entre los empleados.					

ANEXO 2

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



**Cuestionario No. 1 dirigido al Coordinador Departamental del Comité
Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Jutiapa.**

Objetivo: Recabar información sobre la situación actual del clima organizacional en CONALFA.

Instrucciones: Por favor conteste marcando con una x la opción que considere, si es necesario puede ampliar la respuesta. Agradeciendo de antemano su colaboración.

Datos Generales:

Puesto: _____

Escolaridad: _____

Indicador: Estructura Organizacional

1. ¿Cuenta la institución con una estructura organizacional definida?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que en la organización las funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo a los perfiles de los puestos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Se ejerce supervisión para el correcto desarrollo de las actividades de la institución y se brinda el apoyo necesario?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Tiene a la vista el organigrama de la institución?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Conoce los objetivos de la institución?

Si _____ No _____

Descríbalos _____

Indicador: Liderazgo

6. ¿Se considera a sí mismo como una persona que ejerza liderazgo en su área de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en el Comité Nacional de Alfabetización?

Autocrático _____

Democrático _____

Liberal _____

Situacional _____

Gerencial _____

8. Antes de tomar una decisión, ¿considera la opinión de los colaboradores?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Delega autoridad (toma de decisiones con otros colaboradores)?

Nunca _____

Algunas veces _____

Con frecuencia _____

Casi siempre _____

Siempre _____

¿Por qué? _____

10. ¿Usted siempre se muestra dispuesto a brindar ayuda a sus colaboradores cuando estos la necesitan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Indicador: Comunicación

11. ¿Cuál es el tipo de comunicación que impera en la institución?

Formal _____

Informal _____

Ambas _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la institución?

Escrito _____

Verbal _____

Digital _____

Todos _____

13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los colaboradores de la institución?

Mala _____

Regular _____

Buena _____

Muy buena _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo considera que podría mejorar la comunicación en su área de trabajo?

Propósito de mensaje claro _____

Comunicación efectiva _____

Consultar puntos de vista de los demás _____

Conocer las necesidades de los receptores _____

Retroalimentación _____

15. ¿Hay retroalimentación en la comunicación entre todo el personal?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

Indicador: Motivación

16. Considera que el trabajo que se realiza está bien remunerado.

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

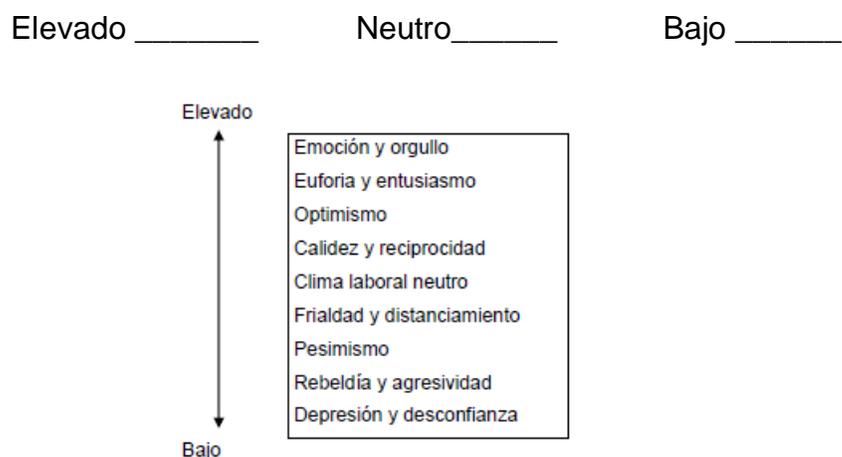
17. ¿Existe algún programa de motivación para los colaboradores de la institución?

Si _____

No _____

Especifique: _____

18. ¿Qué nivel de motivación considera que tienen sus colaboradores de acuerdo a las emociones que presentan basándose en la siguiente figura?



19. ¿Cuándo un trabajo es realizado con excelencia se recibe alguna recompensa?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

20. La institución estimula el trabajo y promueve el desarrollo profesional de los colaboradores.

Si _____ No _____

Especifique: _____

Indicador: Trabajo en Equipo

21. ¿Qué tipo de equipo de trabajo hay en la institución?

Grupo Laizzes-fire (poco organizados) _____

Grupo mercenario-autocrático _____

Grupo de amigos (sin objetivos) _____

Grupo de alto rendimiento _____

22. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo de los empleados de la institución?

Malo _____

Regular _____

Bueno _____

Muy bueno _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

23. ¿Existe armonía entre el personal de la institución?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

24. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, los compañeros del equipo lo ayudan y apoyan los primeros días?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

25. Considera que hay complemento del talento y conocimientos que posee cada uno entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

Indicador: Infraestructura

26. ¿Considera usted que el espacio físico del Comité Nacional de Alfabetización está distribuido de forma correcta y es el adecuado para las tareas que en él se desarrollan?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

27. ¿Cómo considera la ventilación en el área de trabajo?

Adecuada _____

Poco adecuada _____

Inadecuada _____

¿Por qué? _____

28. ¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área en que usted trabaja?

Adecuada _____

Poco adecuada _____

Inadecuada _____

¿Por qué? _____

29. ¿Cuenta la institución con el mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades?

Si _____

No _____

¿Cuáles? _____

30. ¿Las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas y no representan ningún riesgo para la salud?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

ANEXO 3

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



Cuestionario No. 2 dirigido a Colaboradores de CONALFA

Objetivo: Recabar información sobre la situación actual del clima organizacional en CONALFA.

Instrucciones: Por favor conteste marcando con una x la opción que considere si es necesario puede ampliar la respuesta. Agradeciendo de antemano su colaboración.

Datos Generales:

Puesto: _____

Escolaridad: _____

Indicador: Estructura Organizacional

1. ¿Se da a conocer la estructura organizacional y el departamento al que pertenecen los colaboradores?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que en la organización las funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo a los perfiles de los puestos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Se ejerce supervisión para el correcto desarrollo de las actividades de la institución y se brinda el apoyo necesario?

Si _____ No _____

Por qué? _____

4. ¿Conoce el organigrama de la institución a nivel departamental o nacional?

Si _____ No _____

Por qué? _____

5. ¿Conoce los objetivos de la institución?

Si _____ No _____

Descríbalos: _____

Indicador: Liderazgo

6. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen en el Comité Nacional de Alfabetización?

Autocrático _____

Democrático _____

Liberal _____

Situacional _____

Gerencial _____

7. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Si _____ No _____

Por qué? _____

8. ¿Le es delegada autoridad para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?

Nunca _____

Algunas veces _____

Con frecuencia _____

Casi siempre _____

Siempre _____

Por qué? _____

9. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo de su superior para que usted realice las tareas?

Positivamente _____

Indiferente _____

Negativamente _____

10. ¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?

Malo _____

Regular _____

Bueno _____

Muy bueno _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

Indicador: Comunicación

11. ¿Cuál es el tipo de comunicación que impera en la institución?

Formal _____

Informal _____

Ambas _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la institución?

Escrito _____

Verbal _____

Digital _____

Todos _____

¿Por qué? _____

13. ¿Cómo considera la comunicación que se da entre su superior y usted?

Mala _____

Regular _____

Buena _____

Muy buena _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo es la comunicación en su área de trabajo?

Mala _____

Regular _____

Buena _____

Muy buena _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

15. ¿Hay retroalimentación en la comunicación entre todo el personal?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

Indicador: Motivación

16. ¿Se siente identificado con la institución?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

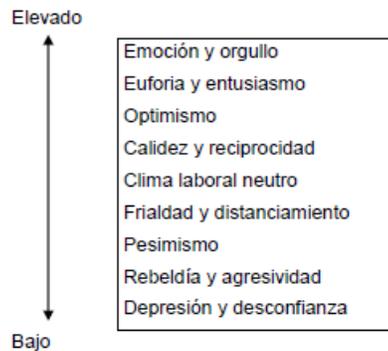
17. ¿Existe algún programa de motivación dentro de la institución?

Si _____ No _____

Especifique: _____

18. ¿Qué nivel de motivación tiene basándose en la siguiente figura?

Elevado _____ Neutro _____ Bajo _____



19. ¿Cuándo un trabajo es realizado con excelencia se recibe alguna recompensa?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

20. ¿La institución estimula el trabajo y promueve el desarrollo profesional de los colaboradores?

Si _____ No _____

Especifique _____

Indicador: Trabajo en Equipo

21. ¿Qué tipo de equipo de trabajo hay en la institución?

Grupo Laizzes-fire (poco organizados) _____

Grupo mercenario-autocrático _____

Grupo de amigos (sin objetivos) _____

Grupo de alto rendimiento _____

22. ¿Cómo califica el trabajo en equipo con sus compañeros?

Malo _____

Regular _____

Bueno _____

Muy bueno _____

Excelente _____

¿Por qué? _____

23. ¿Existe armonía entre todo el personal de la institución?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

24. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, los compañeros del equipo lo ayudan y apoyan los primeros días?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

25. ¿Considera que hay complemento del talento y conocimientos que posee cada uno entre todos los integrantes de su equipo de trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

Indicador: Infraestructura

26. ¿Considera usted que el espacio físico del Comité Nacional de Alfabetización está distribuido de forma correcta y es el adecuado para las tareas que en él se desarrollan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

27. ¿Cómo considera la ventilación en el área de trabajo?

Adecuada _____

Poco adecuada _____

Inadecuada _____

¿Por qué? _____

28. ¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área en que usted trabaja?

Adecuada _____

Poco adecuada _____

Inadecuada _____

¿Por qué? _____

29. ¿Cuenta la institución con el mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

30. ¿Las condiciones de trabajo son seguras e higiénicas y no representan ningún riesgo para la salud?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

ANEXO 4

SERIE FOTOGRÁFICA

Fotografía No. 1 Coordinador Departamental



Fuente: elaboración propia, basado en trabajo de campo 2018

Fotografía No. 2 Técnico Pedagógico



Fuente: elaboración propia, basado en trabajo de campo 2018

Fotografía No. 3
Coordinador municipal de alfabetización



Fuente: elaboración propia, basado en trabajo de campo 2018

Fotografía No. 4
Secretaria



Fuente: elaboración propia, basado en trabajo de campo 2018

PROPUESTA

PLAN DE ACCIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL COMITÉ
NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN
–CONALFA- SEDE JUTIAPA



ENSEÑAR A LEER Y
ESCRIBIR AL QUE NO
SABE ES BUENO PARA
TODOS

CONALFA



Introducción

El clima organizacional que se perciba en el ambiente laboral es muy importante para que los colaboradores desempeñen sus actividades en pro del alcance de los objetivos institucionales por tal razón es vital que se promueva un clima laboral agradable que favorezca tanto al colaborador como a la institución.

Para mantener un clima laboral agradable es necesario que se creen herramientas motivacionales que permitan al colaborador desarrollarse dentro de la institución para alcanzar los incentivos que le ofrece su área de trabajo.

A continuación se presenta un plan de acción que ayude a mejorar aquellas debilidades encontradas en el clima organizacional dentro de la sede del Comité Nacional de Alfabetización en Jutiapa, pues con la puesta en práctica de las acciones se pueda lograr que los colaboradores se identifiquen mejor con la institución y los compañeros de trabajo mejorando así el ambiente laboral.

Justificación

La investigación realizada proporcionó información relevante sobre la situación actual del clima organizacional que se percibe dentro de CONALFA sede Jutiapa, el cual es favorable pero se necesita mejorar en algunos aspectos para lograr potencializar su desarrollo y rendimiento.

Con la finalidad de incidir positivamente y contribuir a la mejora del ambiente laboral dentro de la institución se crea un plan de acción el cual se podrá aplicar para conocer mejor su estructura organizacional, tener comunicación efectiva, aumentar el nivel de motivación de los colaboradores incentivándolos a trabajar en equipo desarrollando eficientemente sus tareas.

Se diseñó un organigrama y un manual de descripción de puestos a nivel local pues no se contaba con él, buscando que se adecue a los puestos que funcionan dentro de la Coordinación Departamental de Jutiapa para conocer mejor su estructura organizacional.

Para que las acciones sean eficientes es necesario que tanto el coordinador como los colaboradores estén comprometidos a ponerlas en práctica para mejorar los resultados tanto individuales como colectivos dentro de la institución.

Objetivos

Objetivo general

Proponer al Comité Nacional de Alfabetización sede Jutiapa un plan de acción para mejorar el clima organizacional a través de la comunicación efectiva, la motivación, el trabajo en equipo y el conocimiento de la estructura organizacional de los colaboradores de la institución.

Objetivos específicos

- Diseñar un manual de descripción de puestos y un organigrama local para que los colaboradores conozcan en qué nivel jerárquico se encuentran y cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Proporcionar métodos a seguir para lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la institución.
- Establecer acciones estratégicas para motivar a los colaboradores que incentiven el buen desempeño laboral.
- Capacitar a los colaboradores para mejorar el trabajo en equipo en un ambiente de armonía y compañerismo.
- Lograr que la sede tenga su propio edificio equipado adecuadamente para las tareas que ahí se realizan.

Cuadro No. 1
Plan de acción para estructura organizacional

Aspecto a mejorar	Objetivo	Acción/ estrategia	Responsable	Tiempo	Costo	Observación
Falta de un organigrama a nivel local.	Que los miembros de la institución conozcan la estructura organizacional de la Coordinación Departamental	Diseño del organigrama a nivel local.	Coordinador Departamental	Enero 2019	Q.250.00 (Manta vinilica de 2*2 m. en un marco de madera)	Ver organigrama propuesto en anexo 1. Manual de descripción de puestos.
No hay organigrama a la vista.	Contar con un organigrama a vista de todo el público.	Colocación del organigrama.	Coordinador Departamental	Enero 2019	Q.10.00 (4 clavos acerados)	Debe estar en un lugar visible para todos.
Falta de un manual de descripción de puestos a nivel local.	Conocer las funciones, responsabilidades y autoridad específicas de cada puesto.	Diseño de un manual de descripción de puestos a nivel local.	Coordinador Departamental	Enero 2019	Q.90.00 (Impresión y empastado de 2 manuales)	Ver anexo 1. Manual de descripción de puestos propuesto.

Fuente: elaboración propia, (2018)

Cuadro No. 2
Plan de acción para comunicación

Aspecto a mejorar	Objetivo	Acción/ estrategia	Responsable	Tiempo	Costo	Observación
Hay poca comprensión en la comunicación con su superior.	Promover la comunicación efectiva entre superior y subalternos.	Hacer reuniones de carácter informativo de proyectos, avances, y otros temas de interés a la institución.	Coordinador Departamental	1 vez por semana Duración: 00:15 minutos	Ningún costo	Se debe escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista del personal.
Falta de retroalimentación en la comunicación.	Lograr que la información sea captada correctamente.	Boletines informativos sobre actividades que se vayan a realizar.	Secretaria	1 vez por mes	Impresión de 26 boletines mensuales a Q.3.00 c/u. Total 78.00 mensuales	Brindar la participación a los colaboradores para conocer su opinión a fin de garantizar que la información fue captada correctamente.

Fuente: elaboración propia, (2018)

Cuadro No. 3
Plan de acción para motivación

Aspecto a mejorar	Objetivo	Acción/ estrategia	Responsable	Tiempo	Costo	Observación
Falta de incentivos para los colaboradores que sobresalen en el desarrollo de sus funciones.	Crear incentivos motivacionales para los colaboradores como reconocimiento a su desempeño laboral.	Dar reconocimiento al público equipo o colaborador con mejor desempeño laboral.	Coordinador Departamental y secretaria	1 vez al mes	Q.240.00 (Q.20.00 x 12 carteles en el año)	Por ejemplo diplomas de reconocimientos o carteles de empleado del mes. Ver anexo 2. Reconocimientos por desempeño laboral.

Fuente: elaboración propia, (2018)

Cuadro No. 4
Plan de acción para trabajo en equipo

Aspecto a mejorar	Objetivo	Acción/ estrategia	Responsable	Tiempo	Costo	Observación
Equipo de trabajo autocrático.	Lograr que en el equipo de trabajo en cual haya personas con experiencia técnica, con capacidad de identificar problemas, generar alternativas y tomar decisiones. Que sepan escuchar y sean comunicativos.	Contratación de personal de acuerdo al perfil de cada puesto.	Coordinador Departamental	Siempre que haya selección y contratación de personal	El costo normal en el que incurre la institución cuando contrata nuevo personal.	Ver anexo 1. Manual de descripción de puestos.
Equipo de trabajo poco organizado.	Tener un equipo de trabajo organizado en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada uno.	Dar a conocer las funciones específicas del puesto a cada colaborador.	Coordinador Departamental	Enero 2019	Q.25.00 (Fotocopias de las funciones para cada puesto)	Ver anexo 1. Manual de descripción de puestos.

Falta de armonía entre los miembros del equipo.	Fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores para mejorar el trabajo en equipo.	Programar una convivencia familiar. (día de la familia)	Secretaria	1 vez al año	Dependerá del lugar a visitar. (puede ser un lugar turístico dentro o fuera del departamento)	En esta actividad todos asistirán con su familia para que puedan convivir y conocerse mejor, para fortalecer los vínculos como compañeros.
---	---	---	------------	--------------	---	--

Fuente: elaboración propia, (2018)

Cuadro No. 5
Plan de acción para infraestructura

Aspecto a mejorar	Objetivo	Acción/ estrategia	Responsable	Tiempo	Observación
Espacio físico no está distribuido equitativamente y ventilación poco adecuada.	Lograr que la coordinación departamental tenga la infraestructura adecuada para la actividad que realizan.	Coordinar con la central de CONALFA la construcción de un edificio adecuado para la coordinación departamental	Coordinador Departamental	Enero 2019	Deben presentar un proyecto a las autoridades correspondientes de la institución.
Falta de mobiliario y equipo.	Contar con el mobiliario y equipo necesario para la ejecución de las tareas en cada puesto.	Coordinar con la central de CONALFA que les provean el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las tareas de cada puesto.	Coordinador Departamental	Enero 2019	Deben hacer la solicitud a las autoridades correspondientes de la institución.

Fuente: elaboración propia, (2018)

Cuadro N. 6
PRESUPUESTO GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Diseño del organigrama a nivel local.	Manta vinilica de 2*2 m en un marco de madera.	Q. 250.00
Colocación del organigrama	4 clavos acerados.	Q. 04.00
Manual de descripción de puestos a nivel local.	Impresión y empastado de 2 manuales.	Q. 90.00
Reuniones de carácter informativo.	Ningún Costo.	Q. 00.00
Boletines informativos.	26 boletines a un costo de Q.3.00 c/u	Q. 78.00
Reconocimientos por desempeño laboral.	12 reconocimientos a Q. 20.00 c/u	Q. 240.00
Dar a conocer las funciones.	Fotocopias de las funciones para cada puesto.	Q. 25.00
Convivencia familiar.	Dependerá del lugar a visitar	Q.00.00
TOTAL		Q. 683.00

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Cuadro N. 6

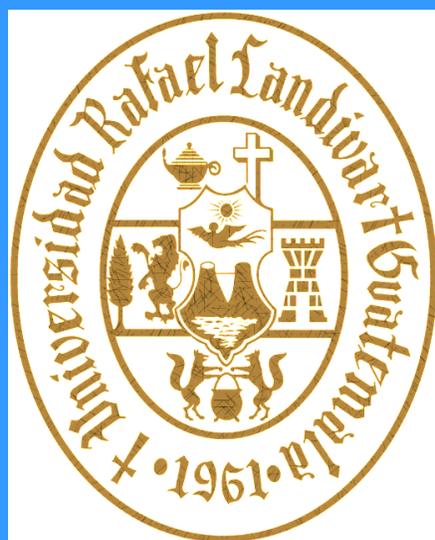
Cronograma de actividades para el año 2019

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño del organigrama a nivel local												
Colocación del organigrama												
Diseño de un manual de descripción de puestos a nivel local.												
Reuniones de carácter informativo												
Boletines informativos												
Reconocimiento público al equipo o colaborador con mejor desempeño laboral.												
Dar a conocer las funciones específicas del puesto a cada colaborador.												
Convivencia familiar.												
Coordinar con la central de CONALFA la construcción de un edificio												
Coordinar con la central de CONALFA que les provean el mobiliario y equipo necesario												

Fuente: elaboración propia, (2018)

ANEXO 1

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN —CONALFA— SEDE JUTIAPA



ENSEÑAR A LEER Y
ESCRIBIR AL QUE NO
SABE ES BUENO PARA
TODOS

CONALFA



INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta administrativa que describe la ubicación, dependencia jerárquica, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la sede departamental de CONALFA en Jutiapa.

La finalidad es definir la estructura organizacional lo cual permita describir el perfil que debe reunir la persona que está ocupando cada uno de los puestos de acuerdo a los requerimientos que actualmente tiene la institución.

En primera parte se presentan la misión, visión y objetivos de CONALFA, así como el campo de aplicación del presente manual.

La segunda parte está compuesta por la descripción de cada uno de los puestos de la sede en el cual se incluye su nivel jerárquico, funciones, responsabilidades y requisitos del puesto.

JUSTIFICACIÓN

La investigación realizada proporcionó información relevante sobre la situación actual del clima organizacional que se percibe dentro de CONALFA sede Jutiapa, el cual es favorable pero se necesita mejorar en algunos aspectos para lograr potencializar su desarrollo y rendimiento.

Con la finalidad de mejorar el ambiente laboral dentro de la institución se propone un manual de descripción de puestos de la sede ya que actualmente solo cuentan con un manual a nivel nacional así mismo un organigrama local para que los colaboradores puedan conocer en qué nivel jerárquico se encuentran, de quién dependen, cuáles son sus responsabilidades y los resultados que debe aportar su cargo para lograr los objetivos institucionales.

GENERALIDADES DE CONALFA

MISIÓN:

Somos el Ente Rector responsable de coordinar y ejecutar el proceso de alfabetización nacional.

VISIÓN:

Aumentar la población alfabetizada para mejorar su calidad de vida y así contribuir a solucionar sus necesidades económicas, sociales y culturales.

OBJETIVOS DE CONALFA:

- Disminuir significativamente los índices de analfabetismo de la población guatemalteca de 15 y más años, aplicando estrategias efectivas para promover su incorporación a los procesos de desarrollo económico, social y político.
- Ejecutar la alfabetización inicial y la post-alfabetización dentro del marco de la educación básica integral vinculada a la productividad, capacitación y a la organización comunitaria y participativa.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

La creación y organización de CONALFA se fundamenta en lo establecido en el artículo 75 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el cual establece que “la alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios.

CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual es para uso de la sede departamental de CONALFA de Jutiapa, Guatemala` C.A.

COORDINACIONES DEPARTAMENTALES: Son las unidades de la Entidad Ejecutora responsables de coordinar a nivel de departamento la formulación y ejecución de los programas de alfabetización a cargo de la propia Entidad Ejecutora o de entidades Gubernamentales y No Gubernamentales.

La estructura organizacional de CONALFA sede Jutiapa se compone de los siguientes puestos:

- Coordinador Departamental
- Técnicos Pedagógicos
- Técnicos Financieros
- Coordinadores Municipales
- Secretaria Departamental
- Alfabetizadores
- Piloto
- Encargado de Bodega
- Guardián
- Conserje

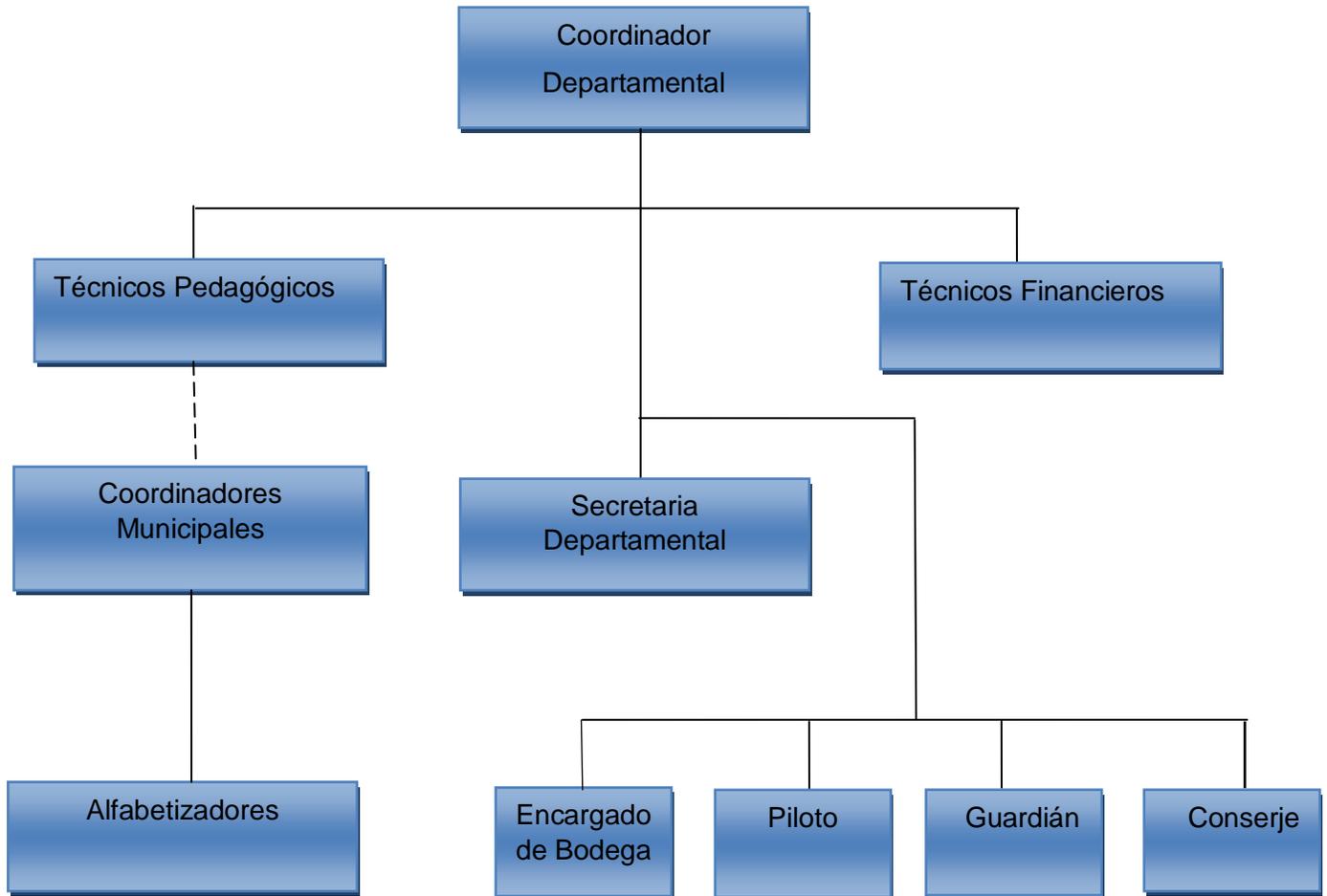
DIRECTORIO

Dirección: 5a calle 7-87 zona1 Barrio Latino, Jutiapa

Teléfono: 7844-0073

Horario: De Lunes a Viernes de 8:00 a 16:00 horas

Figura No. 1
Propuesta
Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-
Sede Jutiapa
ORGANIGRAMA LOCAL



Fuente: elaboración propia, (2018)

El organigrama anterior es de tipo vertical el cual muestra la estructura formal de la Coordinación Departamental de CONALFA de Jutiapa, basándose en los principios de jerarquía y coordinación presentando cada puesto de acuerdo a su nivel jerárquico y dependencia dentro de la organización.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Objetivo General:

Diseñar un instrumento administrativo que promueva el ordenamiento de las tareas que debe realizar cada persona en su puesto de trabajo dentro de la sede departamental de CONALFA.

Objetivos específicos:

- Identificar la estructura organizacional de la sede para que todos los empleados cuenten con una guía técnica que los oriente sobre la forma de ejecutar las atribuciones que les corresponden.
- Describir el perfil de cada puesto para aplicarlo en las actividades que se deben desarrollar.
- Apoyar a la toma de decisión de selección y posterior contratación de personal idóneo, de acuerdo a las especificaciones de cada puesto.



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TÍTULO: Coordinador Departamental de Educación

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Secretaria Ejecutiva

SUPERVISA A: Técnico pedagógico, técnico financiero, secretaria departamental, bodeguero.

II. MISIÓN

Coordinar el desarrollo de todas las actividades técnicas y administrativas que tengan relación con las acciones de alfabetización a nivel departamental con el fin de que contribuyan al logro de las metas y objetivos del proceso de alfabetización en su área de cobertura.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Planifica, organiza, coordina y controla las actividades técnicas, administrativas y financieras desarrolladas por el personal de una Coordinación Departamental de CONALFA.
- Elabora e implementa todo lo relacionado con la Planificación Operativa Anual de la sede a su cargo.
- Atiende a los representantes legales de las organizaciones Gubernamentales y organizaciones No Gubernamentales de servicio social para efectos de cooperación.
- Coordina las acciones de convocatoria, evaluación, selección y contratación de Coordinadores Municipales de Alfabetización.
- Autoriza para su trámite los planes de capacitación dirigidos a los Coordinadores Municipales de Alfabetización y alfabetizadores.

- Formula la ejecución de planes y programas de alfabetización a nivel departamental
- Analiza el avance del proceso de alfabetización mediante la coordinación permanente de las acciones de supervisión con el personal técnico, administrativo y financiero que tiene a su cargo.
- Verifica a nivel departamental el buen uso y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la coordinación a su cargo.
- Gestiona ante la Entidad Ejecutora los recursos necesarios para el logro de objetivos y metas establecidos en los programas, fases y etapas del proceso de alfabetización.
- Elabora dictámenes, resolución y demás documentación legal y técnica como apoyo al proceso de alfabetización de su área de cobertura.
- Elabora y presenta informes gerenciales a Secretaria Ejecutiva, en forma ordinaria y extraordinaria con el propósito de dar a conocer el avance del proceso de alfabetización en su departamento.
- Coordina las acciones orientadas al buen funcionamiento de los servicios básicos, equipos, vehículos y mantenimiento de las instalaciones de la coordinación departamental y coordinaciones municipales a su cargo.
- Participa en la validación y evaluación de materiales y recursos didácticos orientados al proceso de alfabetización.
- Coordina la recolección de datos y la elaboración de estadísticas a nivel departamental, referentes a las distintas etapas del proceso de alfabetización con el propósito de facilitar la toma de decisiones por parte de las autoridades superiores de CONALFA.
- Cumple con otras funciones y responsabilidades a fines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Convenios de cooperación
- Cartas de voluntariado
- Cartas de apoyo al proceso de alfabetización y
- Convenios especiales de cooperación.

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Secretaria Ejecutiva.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la Coordinación Departamental.	Dar instrucciones, trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Unidades y departamentos centrales de CONALFA.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Coordinadores Departamentales de otros departamentos.	Coordinar acciones e intercambiar información relacionada con el proceso de alfabetización.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Responsables o representantes de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social.	Presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas. Negociar, suscribir convenios y obtener datos e información.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen a un monto mayor de Q.300.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Por las tareas del puesto maneja información relacionada con:

- Información de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social
- Información técnica, administrativa y financiera relacionada con el proceso de alfabetización a nivel de su departamento.

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Grado académico de licenciado en una carrera de las ciencias sociales, preferentemente en relaciones públicas, administración de empresas, o Administración educativa.
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de negociación• Técnicas de administración financiera• Técnicas de administración de recursos humanos
Experiencia laboral previa	Tres años en labores profesionales en procesos de educación y alfabetización.
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft office)
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos• Elaboración de informes• Negociación• Liderazgo• Protocolo• Comunicación• Relaciones humanas



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TÍTULO: Técnico Pedagógico

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Coordinadores Municipales de Alfabetización

II. MISIÓN

Velar porque los programas de alfabetización a nivel departamental cumplan con los objetivos y metas propuestas, para lo cual coordina las actividades técnicas del proceso de alfabetización, programando y ejecutando las acciones encaminadas a fortalecerlo para

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Planifica, supervisa y controla las actividades técnicas de capacitación, supervisión y evaluación que se ejecutan en el departamento.
- Revisa, analiza y corrige, cuando sea necesario, los informes que remiten los diferentes coordinadores Municipales de Alfabetización de su departamento.
- Revisa, analiza y corrige los informes estadísticos que remiten las Coordinaciones Municipales de Alfabetización a su cargo, previo a ser presentados al Coordinador Departamental de alfabetización.
- Orienta al Coordinador Municipal de Alfabetización sobre aspectos técnicos y metodológicos del proceso de alfabetización en el departamento de su cobertura.
- Revisa, tabula y actualiza los datos técnicos, metodológicos y estadísticos de la coordinación departamental de alfabetización a la que pertenece.
- Monitorea grupos de alfabetización con el propósito de orientar el proceso o corregir problemas técnicos que puedan presentarse en el mismo.

- Planifica y ejecuta eventos de capacitación dentro de su cobertura departamental.
- Participa en la elaboración del plan operativo Anual de la Coordinación Departamental a la que pertenece e informa a las autoridades correspondientes sobre el avance del mismo.
- Revisa y analiza informes de evaluación que presentan los Coordinadores Municipales de Alfabetización, sugiriendo las correcciones técnicas que considere pertinente
- Participa en la identificación, negociación y suscripción de mecanismos de cooperación con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de su departamento.
- Participa en la elaboración, validación y evaluación de materiales y recursos didácticos en su área de cobertura.
- Supervisa y monitorea grupos de alfabetización a efecto de corregir los errores técnicos y didácticos que pudieran estar sucediendo en el proceso.
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Planes departamentales de alfabetización
- Informes de avances del proceso de alfabetización
- Informes de capacitación, supervisión y evaluación de su departamento

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Coordinaciones Municipales de Alfabetización y Alfabetizadores.	Dar instrucciones, supervisar trabajos, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Unidades Centrales de CONALFA.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Coordinaciones departamentales, Técnico Financiero.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Responsables o representantes de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social.	Obtener, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas. Negociar, suscribir convenios

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos por un monto de Q.20.000.00 hasta Q.60.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Convenios con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social.
- Plan Operativo Anual de CONANLFA.
- Informes de supervisión y evaluación.
- Estudios de la comunidad efectuados con fines de alfabetización.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla en un 60% en las instalaciones de la sede departamental y 40% en el campo supervisando y evaluando personal técnico.

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Expuesto a sufrir accidentes de tránsito en la realización de comisiones de trabajo.

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Título de maestro de educación primaria en cualquiera de sus modalidades.
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Políticas y estrategias empresariales• Conducción y manejo de personal• Trabajo docente e investigación de campo
Experiencia laboral previa	Tres años en labores docentes o relacionadas con alfabetización
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft office)• Tabulación de datos• Análisis documental
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de computadora y calculadora• Habilidad verbal• Elaboración de material didáctico• Relaciones interpersonales• Iniciativa y proactividad

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Técnico Financiero Departamental

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Que las actividades de operación y control de fondos de la Coordinación Departamental se realicen con Prontitud y que se efectúen los pagos por diversos compromiso adquiridos en la ejecución de los planes de trabajo.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Efectúa pagos de servicios (agua, luz, teléfono, internet, mantenimientos, otros).
- Revisa contratos, convenios, bajas, sustituciones, facturas, informes.
- Revisa planillas y elaboración de voucher
- Gestiona la autorización del libro de bancos de las cuentas en la contraloría de cuentas solicita estados de cuenta al banco y tener al día el libro de bancos
- Revisa transferencias de materiales, libro de conocimientos, recuento de materiales
- Elabora liquidaciones de caja chica
- Ingresa formulario FR03 al SICOIN
- Realiza pagos de alfabetizadores
- Efectúa pago por mantenimiento de equipo de oficina, computadoras y vehículos

- Elabora transferencias presupuestarias internas
- Revisa informes y facturas de servicios contratados
- Participa en reuniones (departamentales, nacionales)
- Aplica revisión de inventarios en las Coordinaciones Municipales
- Realiza compra de insumos para la Coordinación Municipal
- Lleva control de la ejecución presupuestaria de su Coordinación Departamental
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Ejecución y disponibilidad presupuestaria de la Coordinación Departamental
- Saldo real del libro de bancos
- Cheques
- Pagos diversos

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personal de auditoría interna.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la unidad de apoyo administrativo.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la sección de presupuesto.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la sección de tesorería.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Coordinador Departamental.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Proveedores de CONALFA	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen hasta un monto de Q.20.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Información financiera de CONALFA
- Documentos contables

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla más del 60% en oficina compartida

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Expuesto a sufrir accidentes de tránsito en la realización de las comisiones de trabajo.

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Poseer título de perito contador debidamente registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Programación y ejecución presupuestaria• SICOIN
Experiencia laboral previa	Un año de experiencia en labores de tesorería en una institución o dependencia del Estado.
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft Office)
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos• Elaboración de informes• Habilidad numérica• Comunicación• Relaciones humanas



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TÍTULO: Secretaria Departamental

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Velar porque el programa de alfabetización al que pertenece cuente con el apoyo secretarial adecuado para que puedan cumplir con los objetivos y metas trazados.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Elabora, redacta y transcribe documentos o correspondencia de la unidad a la que pertenece
- Organiza y actualiza el archivo de la unidad
- Lleva control de las fotocopias que se reproducen en la unidad
- Lleva un control actualizado de la correspondencia que ingresa y egresa de la unidad de la ubicación de la misma
- Transcribe informes relacionados con las actividades de la unidad
- Lleva control de agenda de reuniones del coordinador de unidad
- Elabora cuadro de distribución de textos a Coordinaciones Departamentales
- Lleva control de los útiles, materiales y suministros de la coordinación
- Participa en juntas de cotización para la adquisición de materiales y equipo de la institución

- Lleva control de los informes trimestrales del POA de la Coordinación y de los programas o secciones que la conforman
- Apoya en la digitación de textos y material didáctico correspondientes a la unidad
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Documentos del programa transcrito
- Archivo del programa actualizado

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Coordinador Departamental.	Recibir instrucciones, supervisión de trabajo, presentar y trasladar datos e información.
Coordinadores Departamentales, Técnicos Pedagógicos, Coordinadores Municipales, Alfabetizadores.	Brindar información sobre gestiones a cargo de la unidad.
Personal secretarial de otras Coordinaciones y programas.	Para intercambiar información.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Responsables o representantes de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social.	Trasladar datos e información sobre cooperación.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen hasta un monto de Q.20.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Correspondencia
- Datos personales de los grupos de alfabetización
- Información de recursos humanos de Técnico Pedagogo, Coordinadores Municipales y alfabetizadores
- Convenios con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se realiza más del 60% en oficina

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Exposición mínima a sufrir caídas

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Secretaria Bilingüe
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Software para computadoras• Relaciones humanas
Experiencia laboral previa	De seis meses a un año en actividades secretariales
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Atención al público
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de computadoras• Redacción de documentos



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Coordinador Municipal de Alfabetización

UBICACIÓN: Coordinación Municipal de Alfabetización

DEPENDE DE: Técnico Pedagógico

SUPERVISA A: Alfabetizadores

II. MISIÓN

Velar porque los programas de alfabetización a nivel municipal cumplan con los objetivos y metas propuestas para lo cual coordina las actividades técnicas relacionadas con el proceso de alfabetización.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Planifica, supervisa y controla las actividades de técnicas de capacitación, supervisión y evaluación que se ejecutan en el municipio a su cargo
- Revisa, analiza y corrige cuando se necesario, los informes que remiten los diferentes alfabetizadores a su cargo
- Revisa , analiza y corrige los informes estadísticos que remiten los diferentes alfabetizadores a su cargo previo a ser presentados a la Coordinación Departamental de Alfabetización
- Orienta a los alfabetizadores a su cargo sobre aspectos técnicos y metodológicos del proceso de alfabetización en el municipio de su cobertura
- Revisa, tabula y actualiza los datos técnicos, metodológicos y estadísticos de la coordinación Municipal de Alfabetización a la que perteneces
- Monitorea grupos de alfabetización con el propósito de orientar el proceso o corregir problemas técnicos que puedan presentarse en el mismo

- Planifica y ejecuta eventos de capacitación dentro de su cobertura municipal
- Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Coordinación Municipal a la que pertenece e informa a las autoridades correspondientes sobre el avance del mismo
- Participa en la identificación, negociación y suscripción de mecanismos de cooperación con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de su municipio
- Participa en la elaboración, validación y evaluación de materiales y recursos didácticos cuando le es solicitado
- Revisa y analiza los informes de evaluación que presentan los alfabetizadores sugiriendo las correcciones técnicas que considere pertinentes
- Supervisa y monitorea grupos de alfabetización a efectos de corregir los errores técnicos y didácticos que pudieran estar sucediendo en el proceso de alfabetización
- Coordina el desarrollo de investigaciones comunitarias en su municipio de cobertura, para establecer necesidades de alfabetización.
- Ejecuta actividades y evaluación y acreditamiento de participantes en procesos de alfabetización
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Planes municipales de alfabetización
- Informes de avances del proceso de alfabetización de su municipio
- Informes de capacitación, supervisión y evaluación de su área de competencia

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Alfabetizadores.	Dar instrucciones, supervisar trabajo, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Unidades centrales de CONALFA.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Coordinaciones Departamentales, Técnicos Financieros, otros Coordinadores Municipales de Alfabetización.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Responsables o representantes de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social.	Negociar, suscribir convenios, trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen a un monto de Q.20.000.00 hasta Q.60.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Convenios con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de servicio social
- Plan Operativo Anual de CONANLFA.
- Informes de supervisión y evaluación.
- Estudios de la comunidad efectuados con fines de alfabetización.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla en un 60% en las instalaciones de la sede departamental y 40% en el campo supervisando y evaluando personal técnico.

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Expuesto a sufrir accidentes de tránsito en la realización de las comisiones de trabajo.

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Título de maestro de educación primaria en cualquiera de sus modalidades
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Políticas y estrategias empresariales• Conducción y manejo de personal• Trabajo docente e investigación de campo
Experiencia laboral previa	Tres años en labores docentes o relacionadas con alfabetización
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft office)• Tabulación de datos• Análisis documental
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de computadora y calculadora• Habilidad verbal• Elaboración de material didáctico• Relaciones interpersonales• Iniciativa y proactividad



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TÍTULO: Alfabetizador

UBICACIÓN: Coordinación Municipal de Alfabetización

DEPENDE DE: Coordinador Municipal de Alfabetización

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Promover la participación de las personas analfabetas en el proceso de alfabetización.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Desarrollar proyectos de alfabetización
- Asistir a las capacitaciones planeadas por su Coordinador Municipal de Alfabetización
- Realizar informes estadísticos y remitirlos al Coordinador Municipal de Alfabetización
- Realizar informes de evaluación
- Hacer investigación comunitaria para establecer necesidades de alfabetización
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

Ejecución de programas de alfabetización

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Coordinador Municipal de Alfabetización.	Recibir instrucciones, supervisión de trabajo, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Técnico Pedagógico.	Recibir instrucciones, supervisión de trabajo, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la coordinación departamental.	Para intercambiar información.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personas analfabetas.	Ejecutar programas de alfabetización

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de material didáctico de los programas de alfabetización

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Estudios de las comunidades efectuados con fines de alfabetización
- Información personal de las personas analfabetas

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

La mayoría del trabajo se realiza en el campo

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Riesgo de sufrir accidentes en el traslado a las áreas donde se alfabetiza

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Escolaridad mínima de tercero básico, de preferencia si se es maestro, perito contador, bachiller entre otros.
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo docente e investigación de campo
Experiencia laboral previa	Actividades en labores docentes o relacionadas con alfabetización
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft office)• Tabulación de datos• Análisis documental
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de computadora y calculadora• Habilidad verbal• Elaboración de material didáctico• Relaciones interpersonales• Iniciativa y proactividad

COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Bodeguero Departamental

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Llevar un estricto control de material didáctico activos fijos y fungibles que se encuentren en la Coordinación Departamental, así como atender con prontitud las requisiciones de que plantee el personal de la coordinación.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Controla y ordena la bodega a su cargo
- Gestiona la requisición de tarjetas kardex
- Atiende las solicitudes de materiales o enceres fungibles, que le planea el personal de la Coordinación Departamental.
- Entrega los materiales solicitados por Coordinadores Municipales o personal administrativo
- Elabora transferencias de materiales
- Elabora tarjetas de responsabilidad para el personal de la Coordinación Departamental
- Realiza el inventario físico de materiales didácticos, activos fijos y fungibles de la Coordinación Departamental haciendo un informe mensual de inventario
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Inventario de materiales didácticos, activos fijos y fungibles de la Coordinación Departamental

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personal de auditoría interna.	Presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la unidad de apoyo administrativo.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Coordinador Departamental y demás personal de la coordinación.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Proveedores de CONALFA.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen a un monto de Q.20.000.00 hasta Q.60.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Inventario de materiales didácticos, activos fijos y fungibles de la Coordinación Departamental.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se realiza en oficina privada

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Riesgo de sufrir accidentes en el traslado, colocación o entrega de materiales.

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Poseer título de perito contador debidamente registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Programación y ejecución presupuestaria• SICOIN
Experiencia laboral previa	Un año de experiencia en labores de tesorería en una institución o dependencia del Estado.
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de computación (Microsoft Office)
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos• Elaboración de informes• Habilidad numérica• Liderazgo• Comunicación• Relaciones humanas



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Técnico Operativo Piloto

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Velar porque las actividades que se realizan en la Coordinación Departamental cuenten con el apoyo de traslados a las distintas comisiones tanto locales como en el interior del país.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Conduce y traslada al personal de CONALFA para la ejecución de distintas actividades, sea en forma local o en el interior de la republica
- Limpia y mantiene en condiciones adecuadas de uso el vehículo que se encuentra bajo su responsabilidad
- Controla el kilometraje del vehículo a su cargo, anotando entradas y salidas en los viajes que ejecuta
- Lleva un registro pormenorizado de las condiciones de uso del vehículo a su cargo y de los servicios que se le han efectuado, para su adecuado mantenimiento
- Llena cuadros y liquida viáticos en cada comisión que cumple dentro de la institución
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Comisiones efectuadas
- Control actualizado del funcionamiento del vehículo

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Jefe de sección de transporte y mantenimiento.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas relacionado con comisiones y traslados de personas.
Personal de la unidad de apoyo administrativo.	Para intercambiar información.
Personal de las unidades centrales de CONALFA.	Resolver consultas sobre aspectos de avances en el traslados de las comisiones efectuadas.
Coordinador Departamental.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personal de empresas o instituciones que tienen relación con CONALFA.	Presentar y trasladar datos e información.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen a un monto de Q.100.000.00 hasta Q.300.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- Movimientos y traslados de personal de CONALFA en distintas comisiones
- Datos particulares de identificación y mantenimiento del vehículo a su cargo

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla 60% en el campo

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Expuesto a sufrir accidentes por la conducción de vehículos de la institución

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Bachiller en ciencias y letras, licencia de conducir vehículos tipo A
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones interpersonales• Curso básico de mecánica automotriz• Curso básico de electromecánica
Experiencia laboral previa	Cuatro años en actividades de conducción de vehículos
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la ciudad y el territorio nacional
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Destreza visual• Proactividad



COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Guardián

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador Departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Velar porque las instalaciones físicas donde se ubican las oficinas de CONALFA cuenten con el apoyo de vigilancia y seguridad adecuada, que les permita cumplir con las distintas actividades que desarrollan dentro de los programas de alfabetización a nivel nacional.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Vigila y da seguridad a las instalaciones de los edificios de CONALFA
- Control la entrada y salida de personas y vehículos, tanto de personal de CONALFA como de entes externos.
- Lleva un registro pormenorizado de las personas y/o vehículos que entran y salen instalaciones de CONALFA
- Elabora reportes de movimientos de personas y vehículos por las puertas de acceso a instalaciones de CONALFA y los presenta a su jefe inmediato
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Oficinas e instalaciones de CONALFA seguras y vigiladas adecuadamente

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Jefe de la sección de transporte y mantenimiento.	Recibir instrucciones, supervisar trabajo, presentar y trasladar datos e información, discutir y resolver problemas relacionados con la vigilancia de las instalaciones.
Personal de las unidades centrales de CONALFA.	Resolver consultas sobre aspectos de vigilancia y seguridad
Personal de la unidad de apoyo administrativo asignado a otras áreas y programas.	Para intercambiar información
Coordinador Departamental.	Trasladar datos e información, discutir y resolver problemas relacionados con la seguridad y vigilancia de la institución.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personal de empresas o instituciones que tienen relación con CONALFA.	Presentar y trasladar datos e información.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable de activos que equivalen a un monto de hasta Q.20.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Aspectos generales de las actividades de CONALFA

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla más del 60% en oficinas

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Riesgo de sufrir accidentes por cosas pesadas

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Primaria completa
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones interpersonales
Experiencia laboral previa	Dos años en actividades de seguridad y vigilancia
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones interpersonales
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Agilidad visual• Atento• Comunicación• Habilidad física

COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

TITULO: Conserje

UBICACIÓN: Coordinación Departamental

DEPENDE DE: Coordinador departamental

SUPERVISA A: Ninguno

II. MISIÓN

Velar porque las distintas instalaciones de la institución cuenten con las condiciones de limpieza e higiene adecuadas que permitan mantener un ambiente agradable para desarrollar las distintas tareas laborales.

III. FUNCIONES / ACTIVIDADES

- Efectuar limpieza en el área física interior y exterior de la sede de la institución (pisos, paredes, ventanas, baños, lavamanos, entre otros).
- Llevar control pormenorizado de los utensilios y enseres de limpieza que necesita para el desarrollo de su trabajo
- Cumple con otras funciones y responsabilidades afines a su área de trabajo y competencia.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES DEL PUESTO

- Oficinas limpias y en condiciones de higiene adecuadas

V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Coordinador departamental.	Recibir instrucciones, supervisión de trabajo, trasladar datos e información, discutir y resolver problemas.
Personal de la unidad de CONALFA.	Resolver consultas sobre aspectos de limpieza e higiene.

EXTERNAS

PUESTO/UNIDAD	RAZÓN
Personal de empresas o instituciones que tienen relación con CONALFA.	Presentar y trasladar datos e información.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Es responsable por activos que equivalen a un monto máximo de Q.20.000.00

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Aspectos generales sobre las actividades de CONALFA

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FÍSICO

El trabajo se desarrolla más del 60% en las oficinas

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

Expuesto a accidentes por el levantamiento de cosas pesadas o pisos mojados

VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria	Primaria completa
Educación no formal necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones interpersonales
Experiencia laboral previa	Un año en actividades de conserjería o limpieza
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de líquidos de limpieza
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Dinámico• Atento• Organizado• Habilidad física

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones** (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill.
2. Comité Nacional de Alfabetización. (2007). **Manual de descripción de puestos**. [En Red]. Disponible en: http://www.conalfa.edu.gt/InfoPublic/a_Decr_57_2008_Arti_10/06Manuales_de_procedimientos/62Manual_de_puestos_funciones/Puestos_funciones.pdf
3. Comité Nacional de Alfabetización. (2008). **Estructura orgánica/estructura funcional**. [En Red]. Disponible en: http://www.conalfa.edu.gt/InfoPublic/a_Decr_57_2008_Arti10/01EstructuraOrganica/11Estructuraorganica/EstructuraFuncionaladmon.pdf
4. Congreso de la República. **Constitución política de la República de Guatemala**. Impreso en librería Jurídica, Guatemala, 2004.
5. Torres, L. y Jaramillo, O. (2014). **Diseño y análisis de puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del talento humano**. Colombia: Ediciones Universidad del Norte.

ANEXO 2

MODELO DE RECONOCIMIENTOS POR DESEMPEÑO LABORAL

Se presentan los siguientes modelos de reconocimientos los cuales serán entregados de acuerdo a la ocasión que lo amerite.

- **Reconocimientos:**

Reconocer los logros de los colaboradores ya sea individuales o aquellos que logren como equipo de trabajo con un diploma de reconocimiento.

Figura No. 1

Modelo de Diploma de Reconocimiento



Fuente: elaboración propia, (2018)

Empleado del mes:

Reconocer públicamente al colaborador del mes quien con su empeño, creatividad y esfuerzo haya alcanzado las metas de su área de trabajo de manera eficiente, haciéndolo por medio de un cartel con su fotografía colocándolo en un lugar visible dentro de la institución.

Procedimiento:



Seleccione y designe a una persona responsable de esta dinámica.



Comunique el nuevo proceso al equipo de trabajo.



Evalúe las características de los empleados.



Seleccione e incentive al ganador.

Cuadro No. 1
Características a evaluar para determinar al empleado del mes

Característica	Descripción	Observaciones
Puntualidad	Llegar a la institución en el horario establecido	
Disciplina	Actuar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la institución	
Responsabilidad	Cumplir con sus funciones correctamente	
Eficiencia en el trabajo	Realización de sus tareas con iniciativa, dedicación y esmero por alcanzar los objetivos.	
Compañerismo	capacidad de trabajo en equipo apoyando y recibiendo apoyo cuando la actividad lo amerite.	

Fuente: elaboración propia, (2018)

Figura No. 2
Formato de cartel empleado del mes

<p>Fotografía del empleado</p>	<p>El Comité Nacional de Alfabetización Sede Jutiapa felicita</p> <p>a: _____</p> <p>Por ser un colaborador con puntualidad, disciplina y responsabilidad, por el eficiente desempeño en el trabajo y compañerismo.</p> <p>Empleado del mes de: _____</p>	
--	---	---

Fuente: elaboración propia, (2018)

BIBLIOGRAFÍA

1. **Encuesta para elegir al empleado del mes.** [En Red]. Disponible en:
<https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-para-elegir-al-empleado-del-mes/>
2. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial.** (13ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.