

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

SABRINA BEATRIZ CASIA ALVARADO

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usaopsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 504-2011
DIR. 1,796-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

29 de noviembre de 2011

Estudiante
Sabrina Beatriz Casia Alvarado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SETECIENTOS SETENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL ONCE (1,774-2011), que literalmente dice:

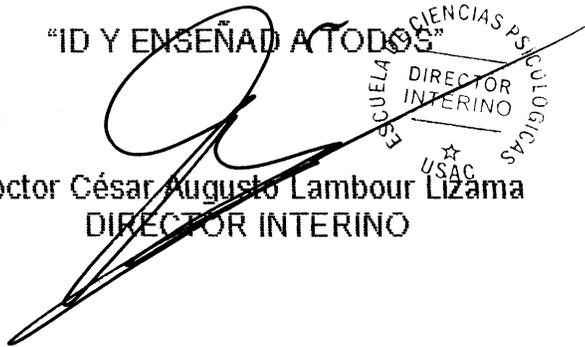
"MIL SETECIENTOS SETENTA Y CUATRO": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA"** de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Sabrina Beatriz Casia Alvarado

CARNÉ No. 2001-10020

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez y revisado por la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

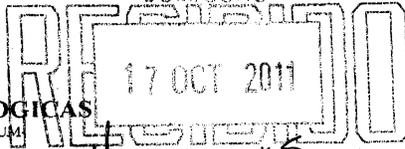
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
DIRECTOR INTERINO
USAC
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



CIEPs 504-2011
REG: 162-2009
REG: 162-2009

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FIRMA: *[Signature]* HORA: 13:45 Registro: 162-09

INFORME FINAL

Guatemala, 13 de Octubre 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.”

ESTUDIANTE:
Sabrina Beatriz Casia Alvarado

CARNÉ No:
2001-10020

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 12 de Octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 12 de Octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN .

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado **Helvin Orlando Velásquez Ramos**
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 505-2011

REG: 162-2009

REG 162-2009

Guatemala, 13 de Octubre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA."

ESTUDIANTE:
Sabrina Beatriz Casia Alvarado

CARNE
2001-10020

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 07 de Octubre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Miryam Elizabeth Ponce Ponce
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 25 de agosto de 2011.

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “El Sistema de Comunicación y el Clima Organizacional en la Sección de Orientación Vocacional de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala” realizado por la estudiante SABRINA BEATRIZ CASIA ALVARADO, CARNÉ 2001-10020.

El trabajo fue realizado a partir DEL 26 DE FEBRERO DE 2010 HASTA EL 25 DE AGOSTO DE 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda con la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licenciado Víctor Manuel Ordóñez
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral
Colegiado No. 4270
Asesor de contenido

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva
PSICOLOGO
COL. 4270



Universidad de San Carlos de Guatemala
Dirección General de Docencia
Bienestar Estudiantil Universitario
Sección de Orientación Vocacional

REF. SOV 133/2011
Guatemala, 26 de agosto de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,

Estimada Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Sabrina Beatriz Casia Alvarado, carné 200110020 realizó en esta institución 40 entrevistas al personal de la Sección de Orientación Vocacional como parte del trabajo de Investigación titulado: "El Sistema de Comunicación y el Clima Organizacional en la Sección de Orientación Vocacional de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala" el día 13 de mayo del presente año, en horario de 7:30 a 15 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, a que referirme, me suscribo,

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Eva Angelina Chamo Méndez
Jefa Sección de Orientación Vocacional



EACM/insp
c.c. arrchivo



DEDICATORIAS

A mis padres
por ser mis guías,
por su apoyo y comprensión
a lo largo de mis años de estudio

Especialmente a mi hermano
Luis Antonio Casia Alvarado (†)
por darme su apoyo incondicional
a cada momento,
por su cariño, su compañía,
por todas las buenas experiencias
y enseñanzas que me dejó;
por tantas risas que compartimos.
Te llevaré siempre en mi corazón.

A mi abuelita
por su cariño y fortaleza

A mis tíos
por su apoyo y asesoría

AGRADECIMIENTOS

A Dios
por ser mi fortaleza y
la luz que ilumina mi camino

A la Universidad de San Carlos
por ser mi lugar de aprendizaje

A Licenciado Víctor Ordóñez
por su apoyo
en la asesoría de esta investigación

A Licenciada Miriam Ponce
por su apoyo incondicional
en la realización de esta investigación

Al personal de la Sección de Orientación Vocacional
por su apoyo en el desarrollo de esta investigación,
por su amistad y cariño

ÍNDICE

Resumen.....	7
Prólogo.....	8
Capítulo I	
Introducción	10
1.1 Planteamiento del problema y Marco Teórico.....	13
1.1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.1.2 Marco Teórico	15
1.1.2.1 Antecedentes	15
1.1.2.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	17
1.1.2.3 Características del clima organizacional.....	18
1.1.2.4 Tipos de clima organizacional.....	22
1.1.2.5 El clima organizacional y la comunicación	25
1.1.2.5.1 El flujo de la comunicación en las organizaciones.....	25
1.1.2.5.2 Hacia una comunicación eficaz.....	26
1.1.2.6 La Comunicación interna	28
1.1.2.6.1 Tipos de comunicación interna.....	28
1.2 Delimitación.....	29
1.2.1 Categorías de análisis.....	29
Capítulo II	
Técnicas e Instrumentos	34
2.1 Técnicas de selección de la muestra	34
2.2 Técnicas de recolección de información	34

2.3 Técnicas de análisis de información	34
2.4 Instrumentos	35
2.5 Momentos investigativos	35
Capítulo III	
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	36
3.1 Características del lugar y de la población	36
3.1.1 Características del lugar	36
3.1.2 Características de la población	36
3.2 Presentación de resultados	38
3.3 Análisis global de resultados.....	66
Capítulo IV	
Conclusiones y Recomendaciones	69
4.1 Conclusiones	69
4.2 Recomendaciones	71
Bibliografía	73
Anexo I: Tabla de relación entre objetivos e inductores.....	74
Anexo II: Cuestionario.....	77
Anexo III: Organigrama de la Sección de Orientación Vocacional.....	81
Anexo IV: Glosario	82

RESUMEN

EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por

SABRINA BEATRIZ CASIA ALVARADO

La investigación se realizó con el propósito de conocer qué tipo de clima organizacional impera en la Sección de Orientación Vocacional de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ésta fue desarrollada con una muestra del personal de la Sección de Orientación Vocacional (orientadores, secretarias, digitadores, personal de cómputo y mantenimiento) durante el mes de junio, en horario de 8:00 a.m. a 3:00 p.m., utilizando una encuesta con el método de Likert, en la cual los participantes debían marcar con una "X" la opción de respuesta que mejor se ajustara a su percepción, constaba de veintisiete ítems derivados de los objetivos planteados durante el inicio de esta investigación. La utilización de esta escala permitió a los sujetos responder a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento o rechazo para su mayor comodidad.

Durante el estudio algunos de los participantes encontraron la oportunidad de expresar sus opiniones acerca de los cambios que serían positivos para un mejor funcionamiento de la Sección, de igual manera se pudo observar la renuencia de otros miembros del equipo a mostrar sus opiniones por miedo a las consecuencias que esto pudiera traer, lo cual fue reflejado en los resultados de la encuesta.

PRÓLOGO

En el contexto del desarrollo actual de las organizaciones y de las relaciones interpersonales que se establecen dentro de una organización se hace necesario destacar el papel de la comunicación para el desarrollo del capital humano con que cuenta la empresa en función del intercambio, aportación de ideas, toma de decisiones y superación tanto personal como del grupo y la empresa. El clima organizacional no es la excepción, es un tema de gran importancia para la mayoría de organizaciones en la actualidad, las cuales buscan un mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Su importancia radica en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no depende de los factores existentes, sino de las percepciones que éste tenga de estos factores. Un buen clima organizacional busca la armonía y el bienestar de los colaboradores lo cual es de gran ayuda en la búsqueda del cumplimiento de objetivos de las empresas y por tanto en la mejora de sus procesos.

Sin embargo, éstas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie de percepciones que cada colaborador tenga con la empresa. Es entonces que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

Asimismo, existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. En la actualidad, la comunicación organizacional está teniendo un incremento debido a su énfasis en los procesos y en las soluciones de

comunicación más elaboradas que benefician tanto a los colaboradores como a los beneficiarios de los servicios de dichas instituciones.

El funcionamiento integral de una organización requiere de un clima propicio en donde se provea de un ambiente agradable para el desempeño de las actividades, una atmósfera tranquila, así como los insumos necesarios para el desarrollo exitoso de las actividades laborales correspondientes, lo cual se verá reflejado en logros y beneficios positivos, tanto para el personal colaborador como para la entidad.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación se llevó a cabo en el edificio de la División de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la oficina 301 perteneciente a la Sección de Orientación Vocacional con el fin de conocer las percepciones que los colaboradores tienen acerca del clima organizacional y el sistema de comunicación que impera en la organización debido a que durante el tiempo que tiene la Sección en funcionamiento se han realizado muy pocos estudios sobre estos temas y los resultados no son transmitidos a todos los miembros del equipo, siendo este punto de gran importancia debido a su labor diaria con adolescentes interesados en ingresar a esta casa de estudios.

Se realizó la indagación teórica la cual indica que el clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo según son percibidas por quienes pertenecen a él y las percepciones que tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de allí que se refleje la interacción entre rasgos personales y organizacionales. Entre las características con que cuenta se dio prioridad a la estructura, la responsabilidad (empowerment) y las relaciones para un ambiente de trabajo grato entre colaboradores; se investigó acerca de los tipos de clima existentes de los cuales podemos destacar el autoritario y el participativo, subdivididos en sistemas abiertos y cerrados.

Otro tema de importancia fue el sistema comunicacional que es el conjunto de procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas, el flujo de comunicación que puede darse en una institución para que la organización sea efectiva y los tipos de comunicación interna que pueden surgir en determinado momento, todo

esto con la finalidad de ampliar los conocimientos para el diseño metodológico de investigación y evaluar la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo y las relaciones sociales tanto con sus pares como con sus jefes y subordinados, identificar el sentimiento de autonomía respecto a la toma de decisiones laborales y finalmente conocer los aspectos que cambiarían para mejorar el bienestar de la institución y del trabajador en aspectos de comunicación.

El diseño metodológico contempla categorías de análisis como clima organizacional y sistema de comunicación con sus respectivas variables e indicadores lo cual fue la base para construir el instrumento de evaluación, el cual se realizó con la ayuda de una tabla de relación entre objetivos e inductores para la elaboración de los ítems a evaluar. Con la intención de validarlo se realizó una prueba piloto a una muestra de la población lo que permitió conocer las debilidades del mismo y hacer los arreglos pertinentes para una recolección de información con validez y confiabilidad. La encuesta se trabajó por medio de la escala de Likert que consiste en una serie de ítems con cinco opciones de respuesta de las cuales el participante podía elegir el tipo de gradación que considerara pertinente para cada una de las afirmaciones planteadas.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante el mes de junio 2011 con una muestra del personal de la Sección de Orientación, al momento de la aplicación se pudo observar renuencia por parte de algunos participantes por temor a la exposición de los resultados y amplia colaboración por parte de otros miembros del equipo. A partir de eso se efectuó un análisis de resultados de la encuesta apoyados en la estadística descriptiva con la intención de explicar el sistema de comunicación y las percepciones que el personal de la Sección tiene respecto al clima organizacional. Se pudo identificar la confianza que sienten los miembros de la institución ya que se consideran un equipo que busca alcanzar

los objetivos impuestos basándose en relaciones efectivas y sólidas, desarrollándose intelectualmente en un sistema organizado que les permite realizar adecuadamente su trabajo; sin embargo 56% de los entrevistados manifestaron su deseo por optimizar el desempeño en aspectos como reuniones más frecuentes, capacitaciones y refuerzo del compañerismo del equipo de trabajo.

1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional surgió como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, resalta en mayor medida el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el colaborador tiene de lo que ocurre en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Es necesario que toda institución que brinda un servicio a la población cuente con un clima organizacional adecuado para brindar atención de alta calidad a quienes lo solicitan. La Sección de Orientación Vocacional es una entidad que fue creada en el año 1959 con el fin de ofrecer atención al estudiante que acude por primera vez a las instalaciones de la Universidad de San Carlos para iniciar sus trámites de ingreso a ésta casa de estudios; la función de dicha Sección es la realización de una prueba de habilidades y una prueba de intereses profesionales de estudio. Se ofrece también asesoría a todo aquel estudiante que lo requiera para ayudarlo a mejorar su rendimiento académico o asesorías psicopedagógicas. Durante el tiempo que tiene la Sección en funcionamiento se han realizado muy pocos estudios sobre el clima organizacional, siendo este punto de gran importancia debido a su labor diaria con adolescentes interesados en ingresar a esta casa de estudios.

Para las distintas instituciones dedicadas a laborar de forma conjunta con diversos tipos de personas resulta importante el término 'clima organizacional' ya

que éste puede afectar directamente en los resultados productivos de dichas organizaciones. Es por esto que ha pasado a formar parte indispensable entre los profesionales de la psicología que centran su interés en el estudio del comportamiento humano.

Asimismo, se observó que tanto los cambios que se dan a nivel externo o interno afectan el desempeño organizacional, algunos de estos cambios provocan inestabilidad si no se está preparado para dichos cambios. El cambio de autoridades directivas fue uno de ellos, aún cuando los cambios políticos parecen llevar una renovación favorable en las instituciones es importante evaluar la estabilidad de dicha organización.

Es por lo antes expuesto, que se consideró indispensable que luego de transcurridos más de cincuenta años de servicio de la Sección de Orientación Vocacional de la División de Bienestar Estudiantil Universitario, realizar un estudio para responder las interrogantes siguientes: ¿Cuál es el tipo de clima organizacional imperante?, ¿Cuáles son las principales características percibidas, directa o indirectamente, por los trabajadores en el medio ambiente? Y ¿Cómo afecta el sistema de comunicación entre el personal al clima organizacional?.

1.1.2 Marco Teórico

ANTECEDENTES

El clima laboral puede definirse como la cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de una organización, que influye directamente en su comportamiento.

El término está referido a las propiedades motivacionales del ambiente dentro de la organización. Si el clima organizacional es alto y favorable, provoca satisfacción en el puesto. La medición de la satisfacción laboral es considerada frecuentemente como equivalente a una evaluación del clima laboral.

Para comprender mejor la satisfacción laboral es importante considerar que el término “satisfacción” se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador. La satisfacción laboral se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida.

Uno de los principales factores con que cuenta cualquier empresa, es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida de la propia efectividad de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores y subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la empresa, conforman el clima organizacional, que se puede definir como el indicador del estado de salud de la empresa. El diagnóstico de clima organizacional es un procedimiento mediante el cual se identifica la salud general de la empresa, así como la percepción individual en relación a diversos aspectos como; liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo y motivación. En base a lo anterior se estructura el diagnóstico de clima organizacional, el mismo que reflejará los problemas existentes en la institución, así como su localización y posibles alternativas para solucionarlos.

En base a las consideraciones precedentes se llega a la siguiente definición: el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968)¹, intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima organizacional.

Litwin y Stringer hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo

¹Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill. México. 2004. Pp.494.

del Clima Organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Estos autores estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Características del clima organizacional²

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

²Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México. 2007. Pp.325.

- **Responsabilidad (*empowerment*):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores³ sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.

³ Lechuga, Efraín. Estrategias para la optimización de los recursos humanos. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México. 2004. Pp.97.

- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo, tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Asimismo establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Tipos de clima organizacional

Según Likert⁴ la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Clima de tipo autoritario:

- Sistema autoritarismo explotador.
- Sistema autoritarismo paternalista.

Clima de tipo participativo:

- Sistema consultivo.
- Sistema participación en grupo.

Autoritarismo explotador: en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque

⁴Davis, Keith. Newstrom, John. Comportamiento Humano en el trabajo. McGraw Hill. Argentina. 2002. Pp.254.

los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Autoritarismo paternalista: en éste, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado.

Consultivo: la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada

de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Participación en grupo: los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

El sistema autoritario explotador y el autoritarismo paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas consultivo y la participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es la transferencia de la información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

El flujo de la comunicación en las organizaciones

Según Koontz y Wehrich⁵ en una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

Podría decirse que, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

- **Comunicación descendente:** la comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe principalmente en organizaciones de atmósfera autoritaria.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

⁵Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. Op. Cit. Pp.375.

- **Comunicación ascendente:** la comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional. Desafortunadamente, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas de presentación de sugerencias, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento en conjunto de objetivos, las reuniones grupales, etc.

- **Comunicación cruzada:** la comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos.

Además, las formas de comunicación escrita mantienen informado a todo el personal de la situación interna. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada oral y escrita para completar el flujo vertical de la información.

Hacia una comunicación eficaz

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto de administradores como de empleados en general,

los cuales persiguen un propósito común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados.

La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar en pro de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales.

Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas con él. Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es la transferencia de la información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

En un sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una organización es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para:

- Fijar y difundir las metas de la empresa (misión, visión, objetivos).
- Trazar los planes para conseguirlas (plan estratégico).
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente (estructura funcional).
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización (evaluación del desempeño).

- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación (impulsos, valores, motivación).

La comunicación interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

Tipos de comunicación interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

1.2 Delimitación

La investigación se llevó a cabo en el edificio de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la oficina 301 perteneciente a la Sección de Orientación Vocacional durante el mes de junio. Se aplicó a una muestra aleatoria del personal que labora en dicha Sección un instrumento para evaluar la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo y las relaciones sociales tanto con sus pares como con sus jefes y subordinados, identificar el sentimiento de autonomía que tienen los colaboradores de la Sección respecto a la toma de decisiones laborales, los tipos de comunicación interna existentes en el área de trabajo, determinar la estructura organizacional en la que laboran los colaboradores y el flujo de comunicación que prevalece y finalmente conocer los aspectos que cambiarían para mejorar el bienestar de la empresa y del trabajador en aspectos de comunicación.

1.2.1 Categorías de Análisis:

- **Clima Organizacional:** es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes pertenecen a él; las percepciones que tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a

las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización.

- Indicadores:
 - Relaciones laborales: es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
 - Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener chequeo en el trabajo.
 - Estructura organizacional: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Sistema Comunicacional: la comunicación es el conjunto de los procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (Emisor) con una u otras

personas (Receptor), buscando alcanzar determinados objetivos mediante una respuesta eficaz, a través de diferentes medios.

- Indicadores:
 - Flujo de comunicación en la estructura organizacional: según Koontz y Weihrich; en una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.
 - Comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe principalmente en organizaciones de atmósfera autoritaria.
 - Comunicación ascendente: la comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional. Desafortunadamente, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información. Es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

- Comunicación cruzada: ésta incluye el flujo horizontal de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada oral y escrita para completar el flujo vertical de la información.
- Tipos de comunicación interna: la interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:
 - Formal: es aquella cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
 - Informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). es más veloz que la formal.

- Vertical: se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También conocida como comunicación plana.
- Rumores: es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas de selección de la muestra

La investigación se llevó a cabo en la Sección de Orientación Vocacional de la División de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con una muestra que corresponde al personal que labora en la sede central, determinándose por la facilidad y accesibilidad en cuanto a factor tiempo de dicho personal, así como, que son los principales colaboradores directos con el estudiantado que se dirige a la sede principal de la Universidad.

2.2 Técnicas de recolección de información

Se trabajó por medio de una encuesta con escala, con la cual se puede medir el grado de intensidad respecto a una característica o variable a medir, generalmente se les conoce como escalas de medición de actitudes y una de las más usuales es la Escala tipo Likert, la cual se proporcionó al personal que labora en el Campus Central, la cual respondieron y retornaron de vuelta a la investigadora. Posteriormente se tabularon los datos obtenidos, se analizaron y se realizaron las gráficas correspondientes para la presentación de los resultados obtenidos (ver anexo No.2).

2.3 Técnicas de análisis de información

El análisis de datos se realizó en forma cuantitativa y cualitativa, lo cual busca ejemplificar las unidades, comprendiendo el contexto que rodea a los datos, explicarlo.

2.4 Instrumentos

El instrumento de recolección de datos fue una encuesta con escala ordinal, tipo Likert para la cual se utilizó una tabla de relación entre objetivos en inductores (ver anexo 1). La escala de Likert utilizada constaba de ítems, que se consideraron relevantes para la opinión evaluada de los colaboradores acerca de sus percepciones. Los encuestados respondieron a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación de la continua aprobación o rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtuvo con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

El instrumento fue elaborado en una hoja de papel bond tamaño carta, constaba de veintisiete preguntas impresas por un lado de la hoja.

2.5 Momentos investigativos

1. Se informó al personal de la Sección de Orientación Vocacional acerca del trabajo que se realizó en la institución.
2. Se aplicó una prueba piloto a un integrante de cada una de las oficinas disponibles en la institución.
3. Se comprobó la utilidad de la prueba piloto y se hicieron las correcciones pertinentes.
4. Se aplicó la encuesta a una muestra del personal involucrado en el estudio investigativo.

5. Se tabularon los datos obtenidos y se realizaron las gráficas correspondientes.
6. Se presentaron los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones que se consideraron pertinentes a todo el personal de la Sección de Orientación Vocacional.

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

La Sección de Orientación Vocacional se encuentra ubicada en el edificio de Bienestar Estudiantil Universitario en el campus central de la Universidad de San Carlos, consta de tres niveles de los cuales únicamente el tercer nivel pertenece a la División de Bienestar Estudiantil Universitario, la oficina 301 es exclusiva de dicha Sección. Los salones del edificio en los cuales se aplican las pruebas de Orientación Vocacional son compartidos con la Escuela de Ciencias de la Comunicación quienes imparten clases en jornada nocturna y vespertina en tal edificio. La Sección posee dos salones propios para aplicación de pruebas.

3.1.2 Características de la población

La población de la Sección de Orientación Vocacional del campus central está integrada por la Jefa de la Sección quien es graduada de la carrera de Pedagogía, 17 Orientadores, en grado Profesional y Auxiliares, quienes son egresados de las carreras de Psicología y Pedagogía. En el área de cómputo se encuentran el programador de computación, el auxiliar de informática y 3 digitadores para atención al público. En el área de secretaría se encuentra la secretaria III de jefatura, la secretaria II y la oficinista de jornada vespertina. También laboran en la Sección dos auxiliares de servicios I.

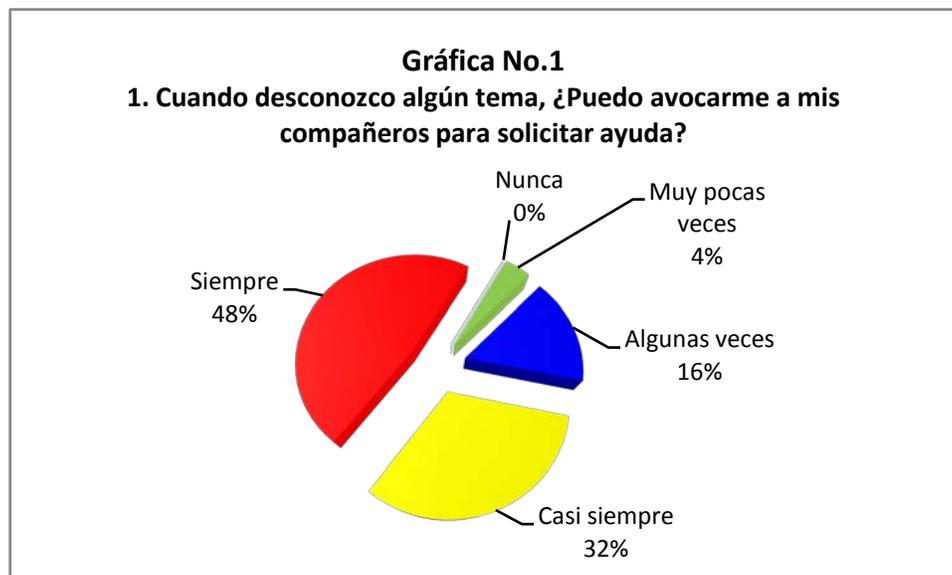
3.2 Presentación de los resultados

1. Cuando desconozco algún tema, ¿Puedo avocarme a mis compañeros para solicitar ayuda?

Cuadro No.1

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	4	16%
Casi siempre	8	32%
Siempre	12	48%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

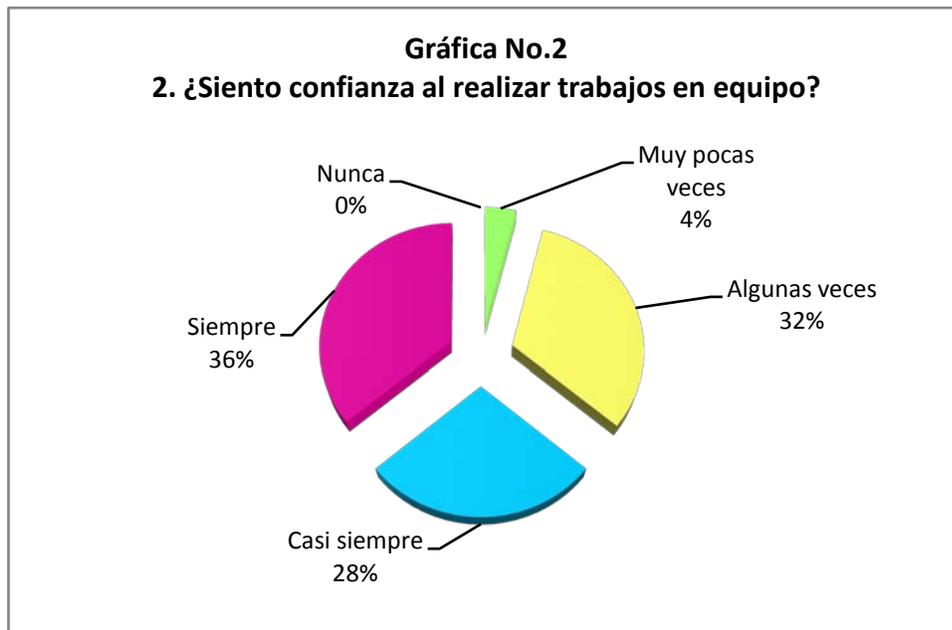
Del total de la muestra puede asumirse tres comportamientos generalizados, el predominante entre el personal de la Sección de Orientación Vocacional, es en el que solicitan ayuda cuando desconocen algún tema, casi un tercio de la muestra seleccionada requiere apoyo por parte de sus compañeros, mientras que cuatro de cada 100 personas raras veces requerirán de esta ayuda y un número muy reducido de los miembros del equipo estiman no necesitar ningún tipo de ayuda.

2. ¿Siento confianza al realizar trabajos en equipo?

Cuadro No.2

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	8	32%
Casi siempre	7	28%
Siempre	9	36%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

El nivel de confianza para la realización de trabajo en equipo en la muestra elaborada registra tres áreas muy similares en cuanto al nivel de respuesta. Diferenciándose entre sí por 4 puntos porcentuales, de allí que se concluye que en alta proporción hay elevados niveles de confianza en la realización de trabajos en equipo; solo un mínimo porcentaje (4%) muy pocas veces realiza trabajos en equipo.

3. ¿Realizo trabajos en equipo obteniendo resultados satisfactorios?

Cuadro No.3

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	6	24%
Casi siempre	14	56%
Siempre	4	16%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

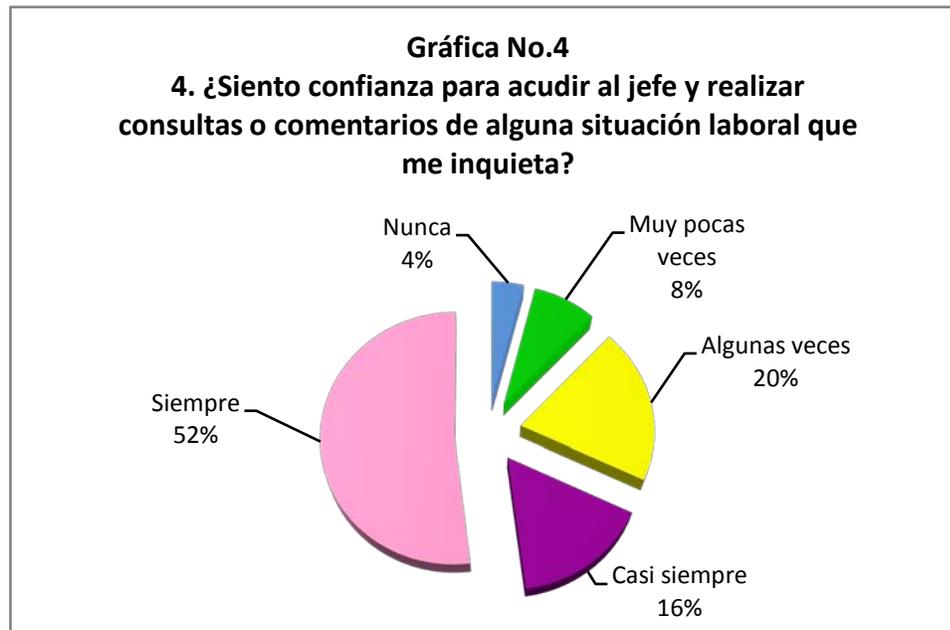
Casi el 75% de la muestra indicaron niveles satisfactorios en los resultados del trabajo en equipo. Lo que permite afirmar que los equipos de trabajo constituyen una herramienta para maximizar el alcance de las metas propuestas con un menor esfuerzo y una mayor eficiencia. Sólo un 4% de la muestra indicó no estar satisfecho con el trabajo en equipo.

4. ¿Siento confianza para acudir al jefe y realizar consultas o comentarios de alguna situación laboral que me inquieta?

Cuadro No.4

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	4%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	5	20%
Casi siempre	4	16%
Siempre	13	52%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

Sin una línea definida de liderazgo, dirección o jefatura no se alcanza el de orientación adecuado dentro de cualquier organización (independientemente de otros factores que identifiquen a la persona que dirige un grupo de trabajo) de esta cuenta en la muestra seleccionada más de dos tercios de personas consideran oportuno hacer las consultas pertinentes a sus autoridades. Se estima que el resto (1/3 de la muestra) posiblemente no acudan a la autoridad por otros factores exógenos a esta investigación.

5. ¿Colaboradores y jefatura somos un equipo para alcanzar los objetivos de la Sección?

Cuadro No.5

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	3	12%
Algunas veces	5	20%
Casi siempre	11	44%
Siempre	6	24%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

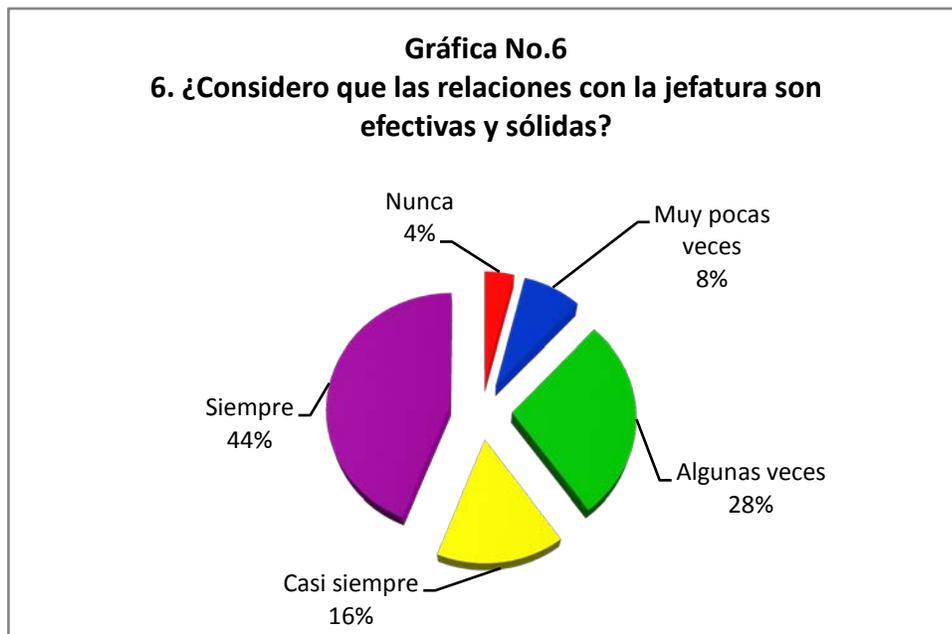
Conforme a las teorías modernas de planeación estratégica, donde tanto la dirección como todo el equipo de trabajo tienen conciencia de la visión, misión y valores de toda organización, los resultados de la encuesta reflejan que el 68% de los entrevistados están de acuerdo que la fusión entre la dirección y el equipo de trabajo efficientan los resultados. Aproximadamente un tercio de la muestra no tienen definido los beneficios del trabajo en equipo bajo una dirección determinada posiblemente, por la falta de liderazgo de la dirección o falta de conocimientos de la planeación estratégica.

6. ¿Considero que las relaciones con la jefatura son efectivas y sólidas?

Cuadro No.6

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	4%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	7	28%
Casi siempre	4	16%
Siempre	11	44%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

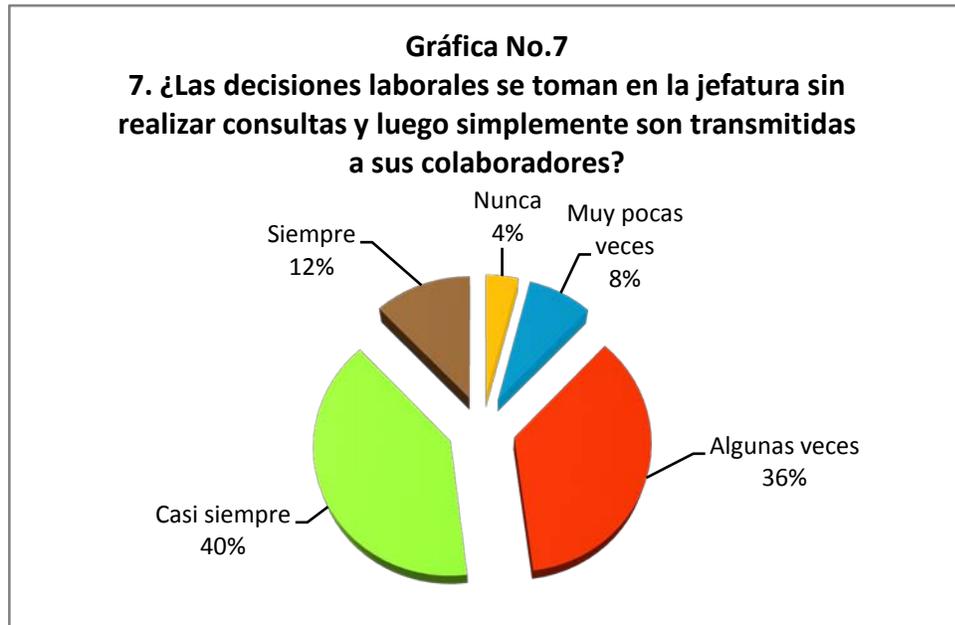
Las respuestas de esta pregunta tienen una alta coincidencia con la pregunta No.5. Aunque no se puede precisar las causas del buen o mal funcionamiento entre la jefatura y el equipo de trabajo, podría determinarse que factores como el liderazgo, la organización, la motivación, la disciplina, etc. inciden sobre las relaciones entre jefatura y el personal. De esta cuenta el 68% de la muestra considera positiva la relación mencionada y un 32% no está de acuerdo.

7. ¿Las decisiones laborales se toman en la jefatura sin realizar consultas y luego simplemente son transmitidas a sus colaboradores?

Cuadro No.7

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	4%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	9	36%
Casi siempre	10	40%
Siempre	3	12%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

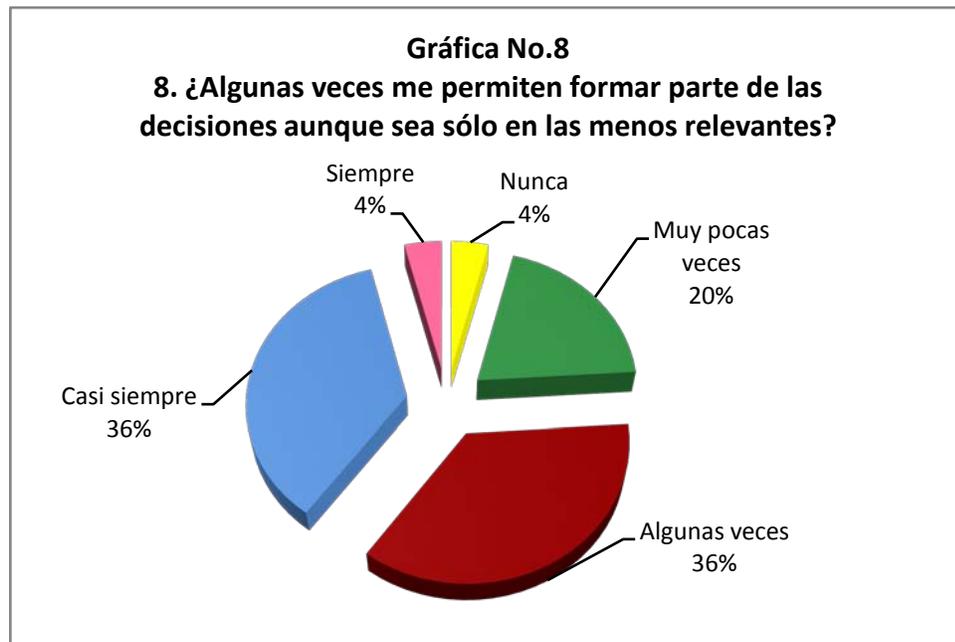
La muestra está dividida en dos grandes segmentos: casi el 50% opina que las decisiones laborales se toman en la jefatura sin realizar consultas y luego simplemente son transmitidas a los colaboradores, mientras que una proporción similar opina lo contrario.

8. ¿Algunas veces me permiten formar parte de las decisiones aunque sea sólo en las menos relevantes?

Cuadro No.8

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	4%
Muy pocas veces	5	20%
Algunas veces	9	36%
Casi siempre	9	36%
Siempre	1	4%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

De la muestra seleccionada el 60% considera que únicamente algunas veces les permiten formar parte de las decisiones, aunque sea sólo en las menos relevantes.

9. ¿Siempre estoy bajo supervisión en la realización de mi trabajo?

Cuadro No.9

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	4	16%
Algunas veces	7	28%
Casi siempre	10	40%
Siempre	4	16%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

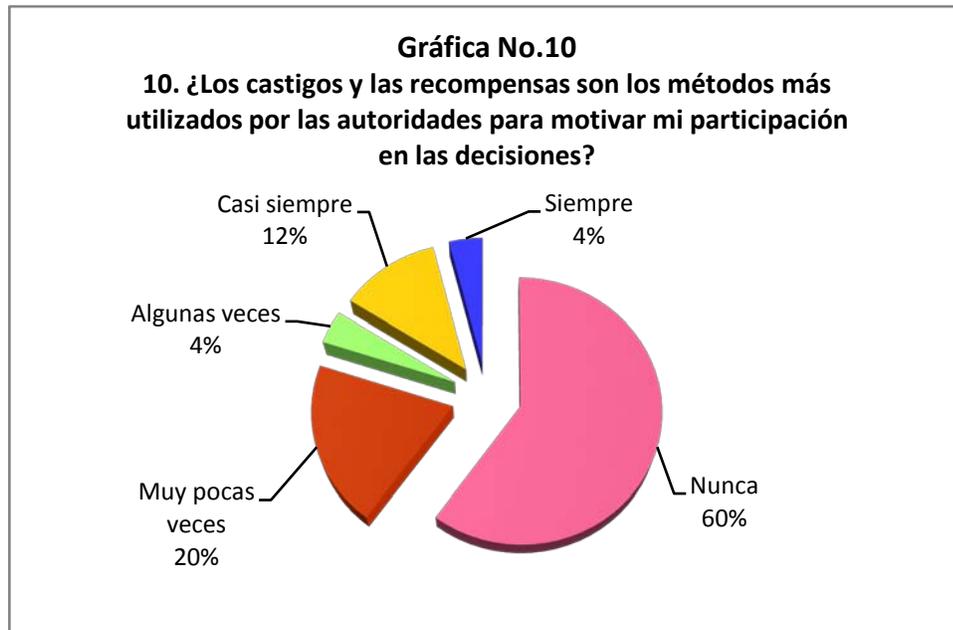
Casi el 84% de los entrevistados manifestaron estar conscientes de dicha verificación y un 16% no perciben una supervisión en la realización de su trabajo.

10. ¿Los castigos y las recompensas son los métodos más utilizados por las autoridades para motivar mi participación en las decisiones?

Cuadro No.10

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	60%
Muy pocas veces	5	20%
Algunas veces	1	4%
Casi siempre	3	12%
Siempre	1	4%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

La implementación de una normativa para sancionar o estimular al equipo de trabajo es marginal de acuerdo a la percepción de los entrevistados, además que no se perciben, en la investigación, la existencia de faltas graves; el 80% de los entrevistados manifiestan dicha ausencia de acciones (buenas o malas).

11. ¿Trabajo en un sistema organizado que me permite desarrollar adecuadamente mis actividades laborales?

Cuadro No.11

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	4	16%
Casi siempre	14	56%
Siempre	6	24%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

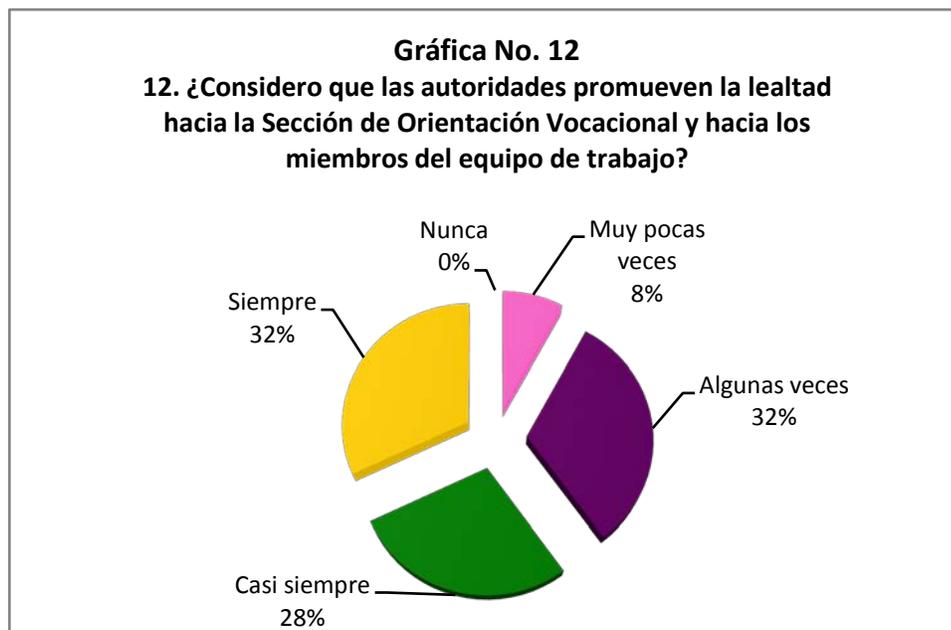
La existencia de un reglamento de personal y su eventual conocimiento explica que casi 80% de los entrevistados afirman o reconocen que trabajan en un sistema organizado que norma las actividades laborales; ello no significa que lo califiquen de eficiente o ineficiente o que a través de éste midan sus resultados. Una quinta parte de los entrevistados reconocen la inexistencia de un sistema organizado para la realización de sus actividades.

12. ¿Considero que las autoridades promueven la lealtad hacia la Sección de Orientación Vocacional y hacia los miembros del equipo de trabajo?

Cuadro No.12

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	8	32%
Casi siempre	7	28%
Siempre	8	32%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

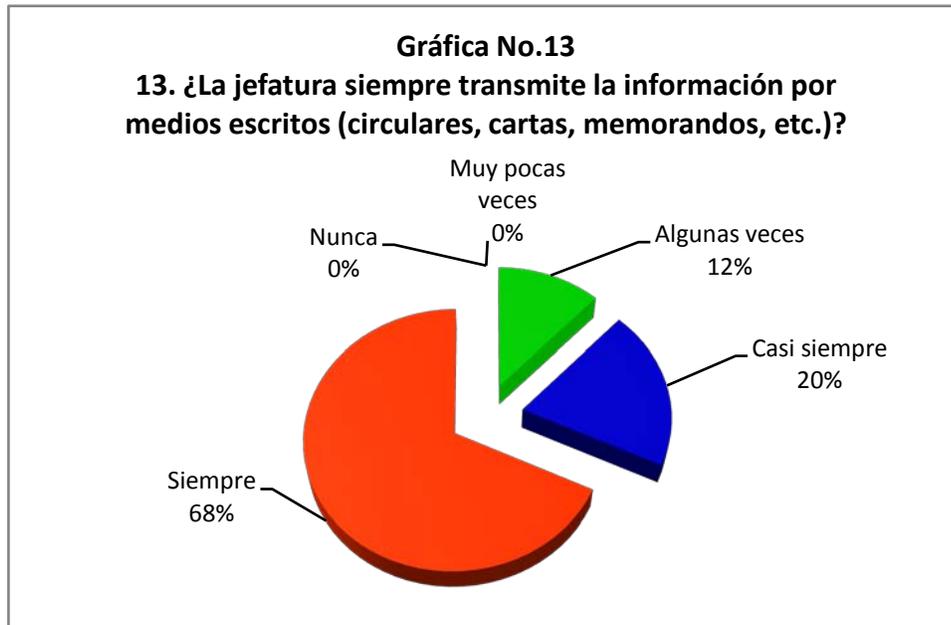
Las respuestas dan evidencia de una división por parte del equipo de trabajo; mientras que cerca del 60% consideran que las autoridades promueven una política de lealtad, el 40% restante no están de acuerdo.

13. ¿La jefatura siempre transmite la información por medios escritos (circulares, cartas, memorandos, etc.)?

Cuadro No.13

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	12%
Casi siempre	5	20%
Siempre	17	68%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

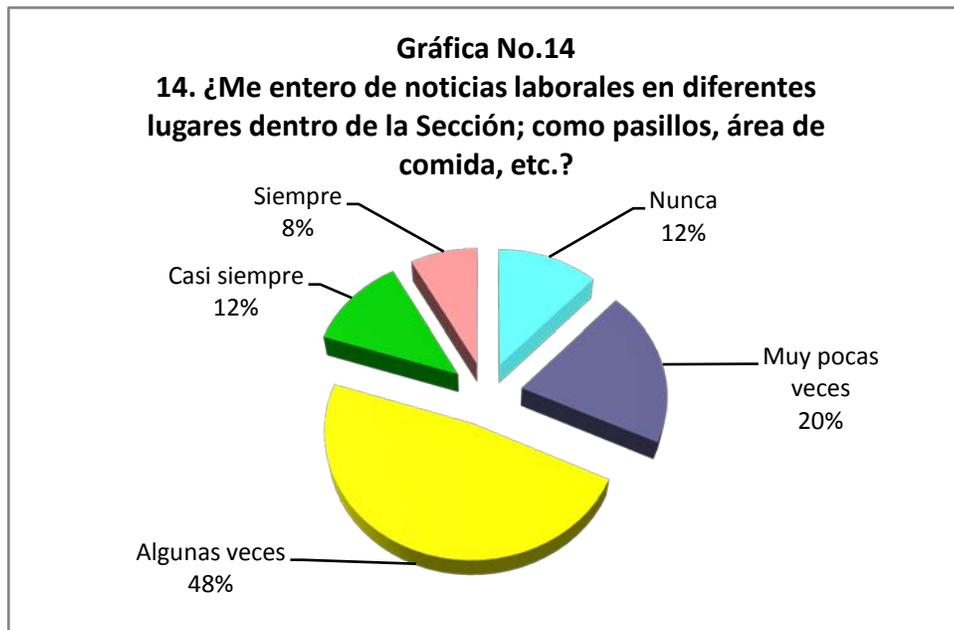
Dentro de los procedimientos administrativos de cualquier tipo de organización generalmente la información, normas, estímulos y sanciones son transmitidos a través de medios impresos. De allí que el 86% de la muestra indica que prevalece el uso de la comunicación formal en la Sección de Orientación Vocacional.

14. ¿Me entero de noticias laborales en diferentes lugares dentro de la Sección; como pasillos, área de comida, etc.?

Cuadro No.14

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	3	12%
Muy pocas veces	5	20%
Algunas veces	12	48%
Casi siempre	3	12%
Siempre	2	8%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

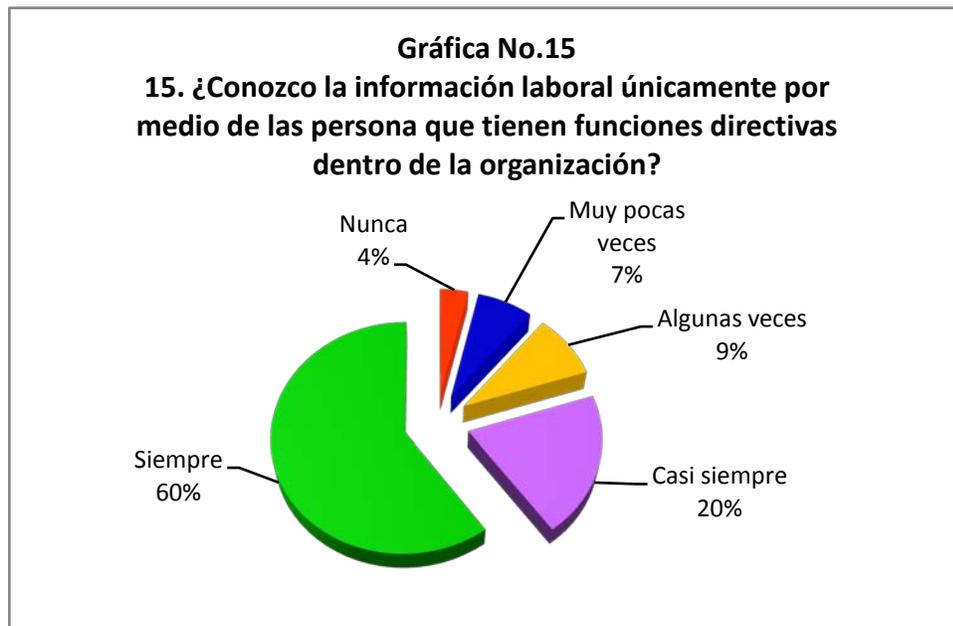
Un 20% de los entrevistados manifestaron que la información les llega a través de medios no oficiales; sin embargo, y de acuerdo a las respuestas la información fluye a través de los canales institucionales (80%). Es frecuente, en cualquier tipo de organización la existencia de fuentes paralelas de información sean estas verídicas o no.

15. ¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen funciones directivas dentro de la organización?

Cuadro No.15

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	2	4%
Muy pocas veces	4	7%
Algunas veces	5	9%
Casi siempre	11	20%
Siempre	33	60%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional **Año:** 2011

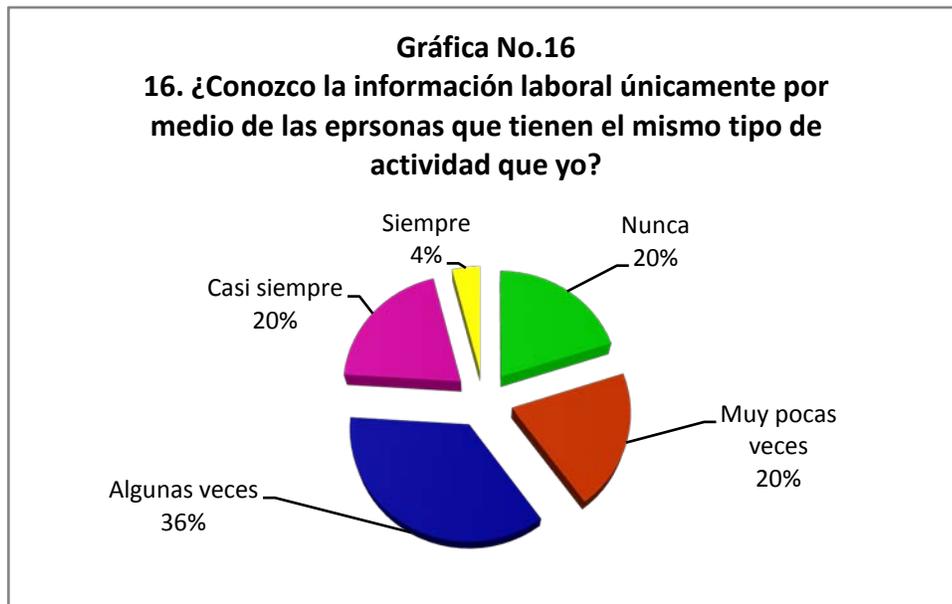
En consonancia a la pregunta No. 14, el 80% de los entrevistados aceptan los canales institucionales de información laboral; es decir, conocen la información laboral únicamente por medio de las personal que tienen funciones directivas, la credibilidad de otros medios no oficiales es reconocida por un mínimo porcentaje de la población de la Sección de Orientación Vocacional.

16. ¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen el mismo tipo de actividad que yo?

Cuadro No.16

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	5	20%
Muy pocas veces	5	20%
Algunas veces	9	36%
Casi siempre	5	20%
Siempre	1	4%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

Independientemente de los canales formales institucionales de información, los entrevistados reconocieron la existencia de canales de información entre rangos laborales similares, siempre en materia laboral (el 56% así lo afirmaron). Hay un 44% que le da poca importancia a la información laboral que proviene de una misma categoría ocupacional.

17. ¿Alguna vez ha llegado a mis oídos información falsa o malintencionada en relación al trabajo?

Cuadro No.17

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	5	20%
Muy pocas veces	6	24%
Algunas veces	9	36%
Casi siempre	4	16%
Siempre	1	4%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011

Gráfica No.17

17.¿Alguna vez ha llegado a mis oídos información falsa o malintencionada en relación al trabajo?



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

El 80% de los entrevistados manifestaron que muy pocas veces les ha llegado a los oídos información falsa o malintencionada en relación al trabajo, mientras que un 20% de los entrevistados dan crédito a la información proveniente de canales no formales ya que este tipo de canales no tienen una mayor representatividad dentro de la organización.

18. ¿Creo que los procedimientos para realizar mi trabajo están definidos en la organización?

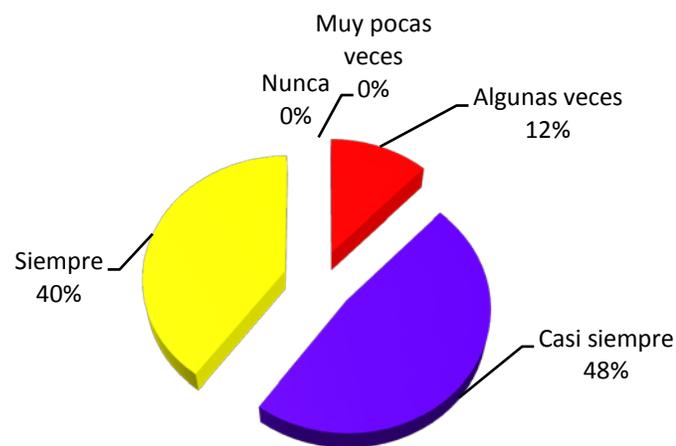
Cuadro No.18

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	12%
Casi siempre	12	48%
Siempre	10	40%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011

Gráfica No.18

18. ¿Creo que los procedimientos para realizar mi trabajo están definidos en la organización?



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

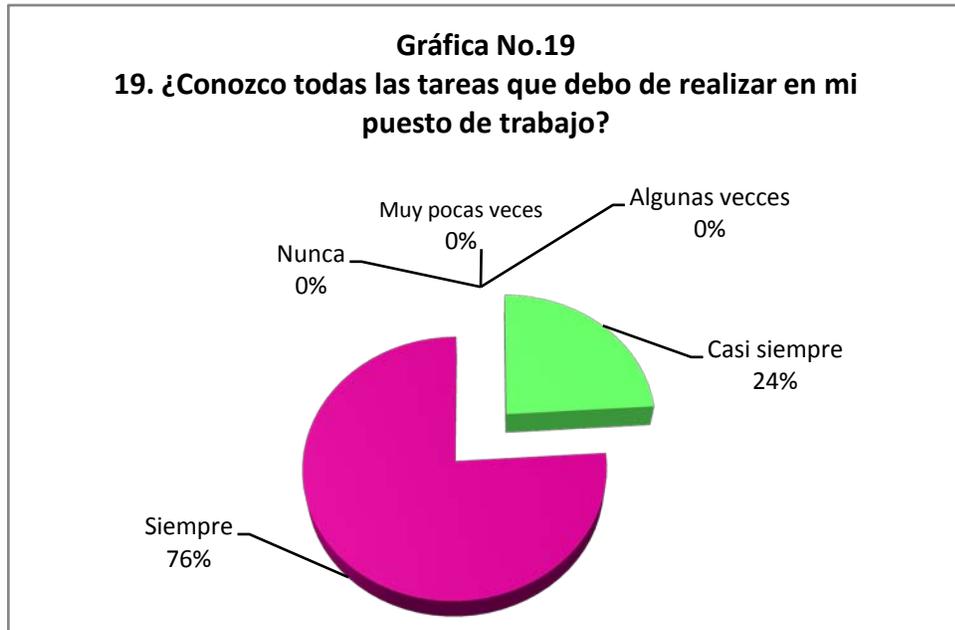
88% de los entrevistados perciben que los procedimientos para realizar su trabajo están definidos en la organización, mientras que únicamente un 12% desconoce dichos procedimientos.

19. ¿Conozco todas las tareas que debo de realizar en mi puesto de trabajo?

Cuadro No. 19

	Cantidades	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	6	24%
Siempre	19	76%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional **Año:** 2011

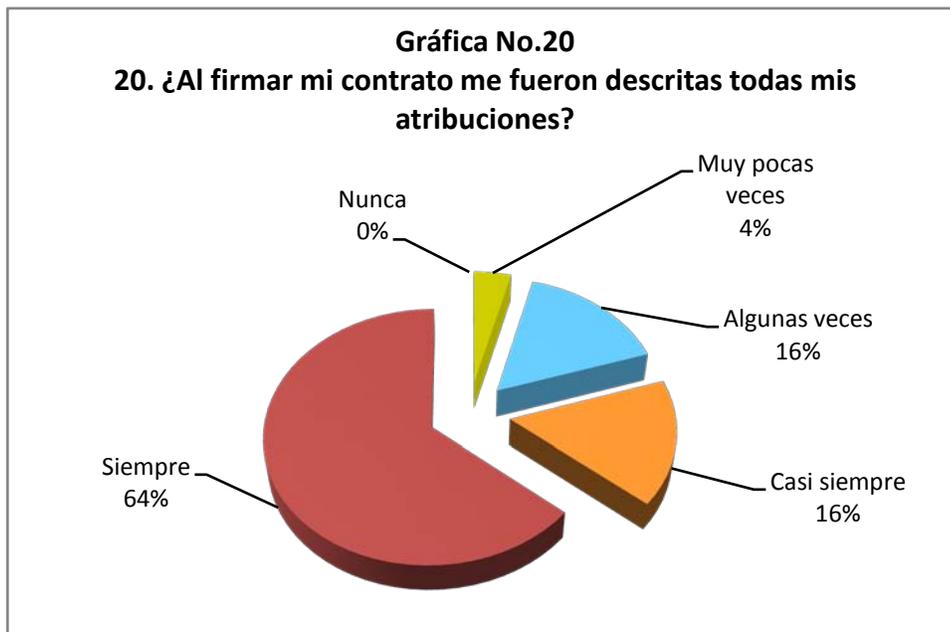
Los términos de referencias contractuales y laborales hacen que el personal de la Sección de Orientación Vocacional tenga conocimiento de sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones.

20. ¿Al firmar mi contrato me fueron descritas todas mis atribuciones?

Cuadro No.20

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	4	16%
Casi siempre	4	16%
Siempre	16	64%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

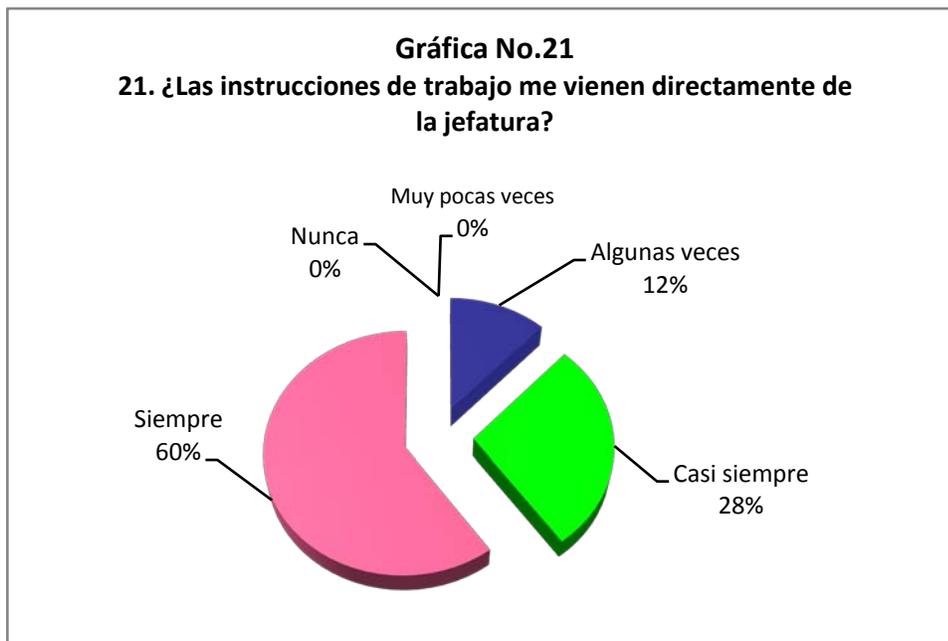
80% de los entrevistados manifestaron el conocimiento de sus atribuciones, inclusive al momento de su contratación, se considera que al momento de firmar un contrato sobre todo en relación de dependencia el empleado tiene el derecho y la obligación de conocer cuáles fueron sus condiciones contractuales previo a la firma de este.

21. ¿Las instrucciones de trabajo me vienen directamente de la jefatura?

Cuadro No.21

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	2	8%
Casi siempre	4	16%
Siempre	18	72%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

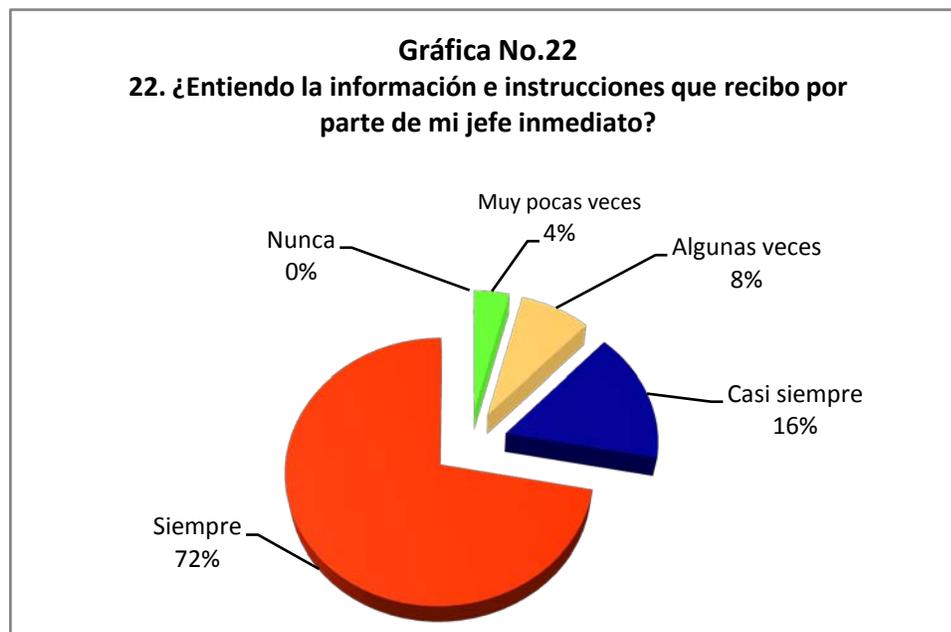
Dadas las características de la estructura organizativa de la Sección de Orientación Vocacional, no existe una diversificación de niveles medios de dirección, por lo que el 90% de los entrevistados indican que las instrucciones y/o decisiones de trabajo provienen directamente de la jefatura. A medida que una empresa tiene mayores niveles de diversificación habrá un mayor nivel de descentralización de las decisiones.

22. ¿Entiendo la información e instrucciones que recibo por parte de mi jefe inmediato?

Cuadro No.22

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	2	8%
Casi siempre	4	16%
Siempre	18	72%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

Las respuestas a esta interrogante confirma la existencia de un sistema organizativo directo sin unidades decisorias intermedias, de allí que casi el 90% de las respuestas indican que las instrucciones dadas son percibidas de manera clara, sin distorsiones.

23. ¿La comunicación fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional?

Cuadro No.23

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	3	12%
Casi siempre	13	52%
Siempre	7	28%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

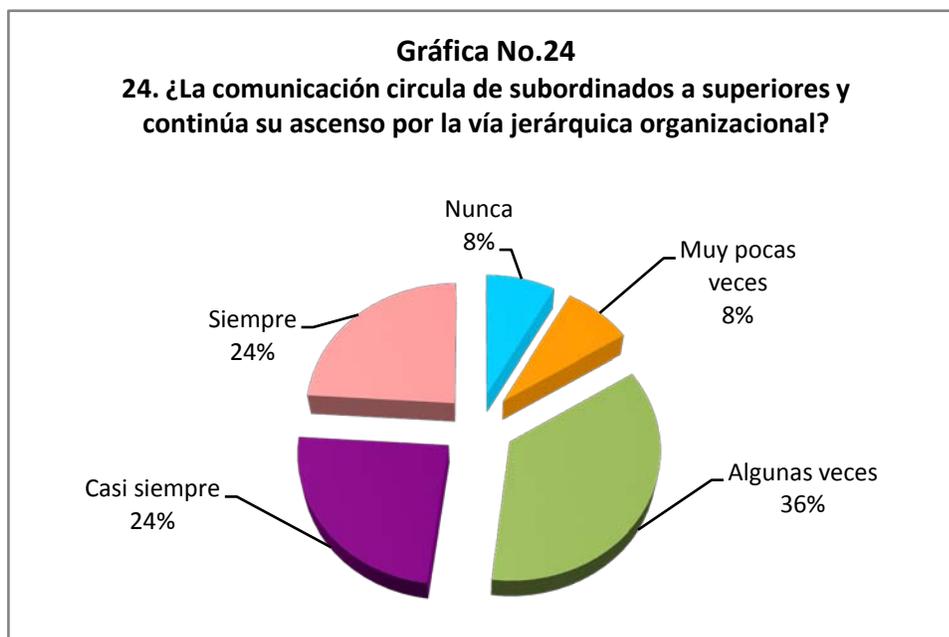
Según información manifestada por el 80% de los entrevistados la comunicación fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional, mientras que únicamente el 20% opinó lo contrario.

24. ¿La comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional?

Cuadro No.24

	Totales	Porcentajes
Nunca	2	8%
Muy pocas veces	2	8%
Algunas veces	9	36%
Casi siempre	6	24%
Siempre	6	24%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

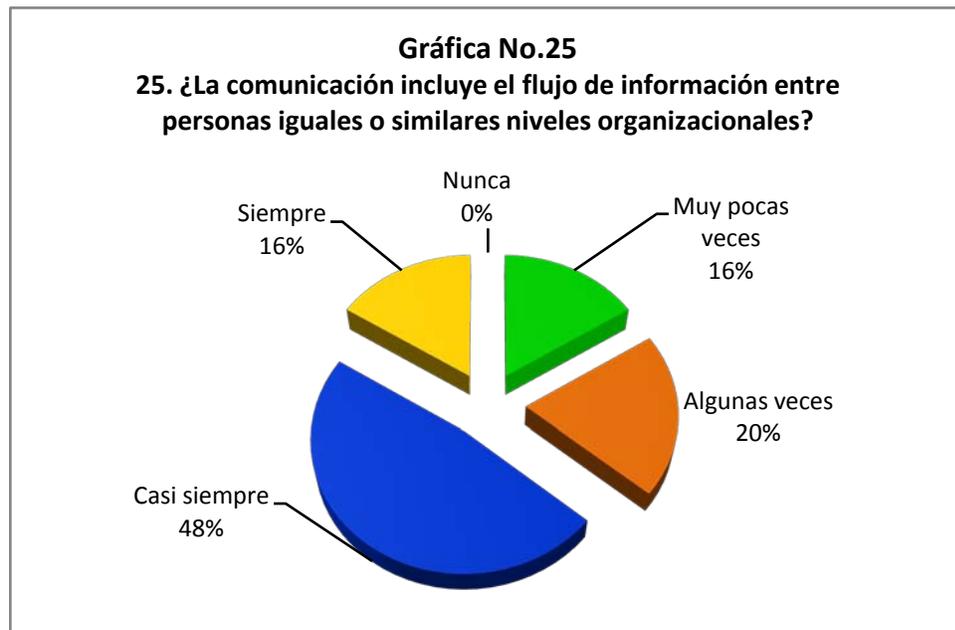
El 48% de los entrevistados manifestaron que la comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional; sin embargo, el 52% restante indican la existencia de un débil sistema de comunicación de subordinados a superiores.

25. ¿La comunicación incluye el flujo de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales?

Cuadro No.25

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	4	16%
Algunas veces	5	20%
Casi siempre	12	48%
Siempre	4	16%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

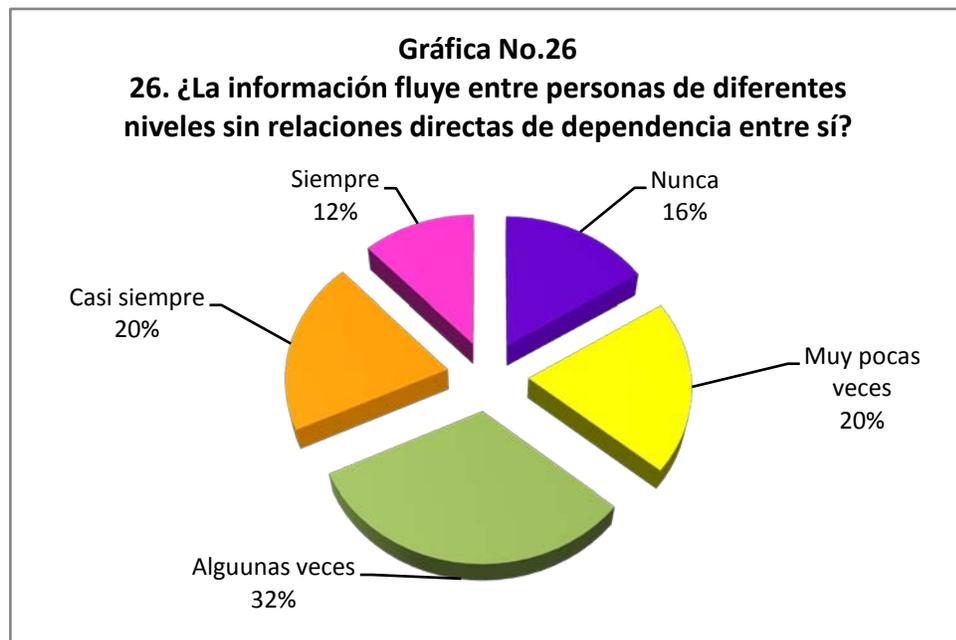
64% de los entrevistados manifiesta que la comunicación incluye el flujo de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales, ello indica que únicamente el 36% considera la existencia de conflictos y rivalidades entre pares.

26. ¿La información fluye entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí?

Cuadro No.26

	Cantidades	Porcentajes
Nunca	4	16%
Muy pocas veces	5	20%
Algunas veces	8	32%
Casi siempre	5	20%
Siempre	3	12%
Totales	25	100%

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional **Año:** 2011

El nivel de comunicación entre el personal de diferentes grupos laborales dentro de la Sección de Orientación Vocacional se ve influenciado por factores de status profesional, económico y social de allí que el 68% de los entrevistados indican débiles sistemas o medios de comunicación entre el personal.

27. ¿Qué aspectos modificaría usted para mejorar el Sistema de Comunicación dentro de la Sección de Orientación Vocacional?

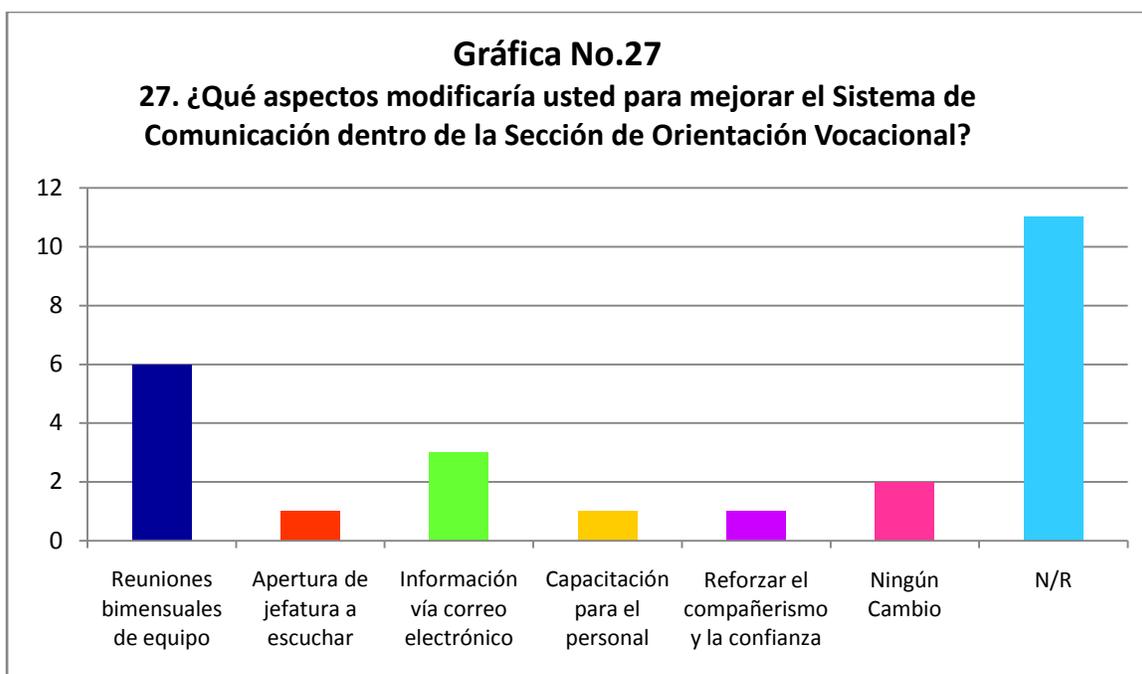
Cuadro No.27

Aspectos a modificar	Cantidades
Reuniones bimensuales de equipo	6
Apertura de jefatura a escuchar	1
Información vía correo electrónico	3
Capacitación para el personal	1
Reforzar el compañerismo y la confianza	1
Ningún Cambio	2
N/R	11
Totales	25

Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional
Año: 2011

Gráfica No.27

27. ¿Qué aspectos modificaría usted para mejorar el Sistema de Comunicación dentro de la Sección de Orientación Vocacional?



Fuente: Estudio realizado con el personal de la Sección de Orientación Vocacional Año: 2011

El personal manifestó la necesidad de tener reuniones frecuentes, la introducción de otros medios de comunicación, la inclusión de herramientas motivacionales las cuales reforzarían el compañerismo y la confianza de equipo, tanto entre pares como entre subordinados y jefatura. Todo ello es factible dentro

de los nuevos sistemas de planificación estratégica donde la dirección y equipo de trabajo fijan conjuntamente los mecanismos y herramientas para el mejor funcionamiento de la Sección. Finalmente, existe gran parte del personal que no respondió o no consideran necesario un cambio en el sistema.

3.3 ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS

De acuerdo al instrumento aplicado a los colaboradores de la Sección de Orientación Vocacional en relación al sistema de comunicación y el clima organizacional se pudieron obtener los siguientes resultados:

Al evaluar la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo y las relaciones sociales tanto con sus pares como con sus jefes y subordinados (preguntas No.1 a la No.6) los mismos consideran que pueden avocarse a sus compañeros para solicitar la ayuda que en algún momento fuera necesaria, debido a la confianza que sienten al realizar los trabajos en equipo que les son impuestos ya que la mayoría del tiempo obtienen resultados satisfactorios. Asimismo manifestaron sentir confianza para acudir a la jefatura y realizar consultas o comentarios de situaciones laborales debido a que, la mayoría del tiempo consideran que colaboradores y autoridades son un equipo para lograr alcanzar los objetivos impuestos ya que consideran que poseen relaciones efectivas y sólidas. Lo anterior indica la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefatura y subordinados.

Para identificar el sentimiento de autonomía que tienen los colaboradores de la Sección respecto a la toma de decisiones laborales se plantearon las preguntas de la No. 7 a la No. 12 de las cuales se pudo constatar que las decisiones laborales se toman en la jefatura sin realizar consultas para luego ser transmitidas a los colaboradores y únicamente en algunas ocasiones les permiten formar parte de esas decisiones aunque sea en las menos relevantes. A pesar de esta situación los miembros del equipo de trabajo consideran que trabajan en un sistema organizado que les permite desarrollar adecuadamente su trabajo, de igual manera consideran que las autoridades promueven la lealtad hacia la Sección y hacia los miembros. Sin embargo, sienten estar bajo

supervisión constante en la realización de su trabajo, considerándose relevante que los castigos y las recompensas no son los métodos más utilizados para motivar la participación.

La comunicación interna predominante de la Sección de Orientación Vocacional (preguntas No.13 a la No.17) es aquella que está determinada por la interrelación del personal cuyo contenido está referido a aspectos laborales y utiliza la escritura como medio de transmisión, siendo ésta la comunicación formal. Está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por la persona que maneja el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de medios escritos, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos.

El flujo de comunicación (preguntas No.21 a la No. 26) que se puede observar en es la descendente debido a que las instrucciones de trabajo fluyen directamente de la jefatura o de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. La estructura del clima organizacional evaluada en las preguntas No.18 a la No.20 indican que la Sección pone énfasis en la burocracia debido a que poseen bien definidos los procedimientos de trabajo, conocimiento en las tareas a realizar dependiendo el puesto de trabajo que desempeñan lo cual fue claramente establecido en el contrato de trabajo firmado al ingresar a laborar a la institución.

La pregunta No.27 se refería a los aspectos que modificarían para mejorar el sistema de comunicación dentro de la Sección de Orientación Vocacional, de los colaboradores seleccionados únicamente el 48% planteó algún tipo de propuesta que consideran necesaria para el mejoramiento del clima organizacional y el sistema de comunicación, entre las sugerencias planteadas está la programación de reuniones bimensuales, más capacitaciones para el

personal y fomentar el compañerismo. El 8% de los participantes no consideran necesario realizar ningún cambio y el 44% restante prefirió no responder a dicho cuestionamiento. Cada una de estas opiniones se consideran relevantes debido a que el clima organizacional está conformado por las percepciones que cada uno de los miembros del equipo posee acerca del sistema en el que trabaja lo cual tiene repercusiones directas en el desempeño laboral.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La Sección de Orientación Vocacional tiene propiedades o características exclusivas, las cuales son el resultado del ambiente interno protagonizado por los miembros del equipo. La percepción que tienen de la organización refleja un sistema eficazmente integrado en el cual sienten la confianza de desarrollarse profesionalmente (con cierto grado de autonomía) y realizar las actividades asignadas con un sentimiento de pertenencia al equipo lo que les ayuda a generar resultados satisfactorios, externados en los más de cincuenta años de servicio a la población.
- Los colaboradores de la Sección perciben buenas relaciones ya que sienten confianza al realizar trabajos en equipo debido a los resultados que obtienen la mayoría de las veces y a la libertad que sienten al acudir a la Jefatura para la resolución de las dudas que puedan surgirles en el desarrollo de dichas actividades.
- La toma de decisiones se da, en su mayoría, en la jefatura, siendo permitido a los colaboradores formar parte de las menos relevantes, lo cual genera el sentimiento de laborar en un sistema organizado que les permite desarrollar su trabajo adecuadamente y genera el sentimiento de autonomía necesario para un desarrollo laboral eficaz.
- El tipo de clima organizacional predominante en la Sección de Orientación Vocacional es el sistema autoritario paternalista en el cual la mayor parte

de decisiones se toman en la jefatura, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

- La comunicación fluye del nivel superior a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación es característica principal de una atmósfera autoritaria. Sin embargo los colaboradores de la Sección de Orientación Vocacional se encuentran laborando en un ambiente de armonía y buenas relaciones entre compañeros y jefatura gracias a la confianza entre los miembros del equipo.
- En la Sección de Orientación Vocacional existen dos tipos de comunicación, en primer lugar la comunicación formal con contenido estrictamente laboral la cual fluye por medios escritos y define las acciones que serán tomadas, en segundo lugar la comunicación vertical que se genera en las áreas directivas exclusivamente. Este flujo de información directiva existe principalmente en una atmósfera autoritaria.
- La Jefatura de la Sección pone énfasis en la burocracia para el desarrollo del trabajo de los colaboradores, se preocupa de que conozcan las reglas y los procedimientos. Fomentando una comunicación descendente para este fin.
- Algunos miembros de la Sección no se sienten satisfechos con el sistema de comunicación por lo cual plantearon distintas soluciones a la problemática, mientras que la mayoría de los colaboradores no formaron parte de las opiniones o no los consideran necesarios para el mejor funcionamiento de las relaciones laborales.

4.2 Recomendaciones

- Realizar un análisis de la forma en la que lleva la dirección de la Sección de Orientación Vocacional y consultar con los colaboradores para fomentar el clima organizacional más cooperativo y apoyarse en las opiniones y sugerencias de los miembros activos de la Sección.
- Realizar un plan estratégico que involucre perspectivas internas como los procesos propios de la Sección que deben mejorarse para alcanzar la optimización de los procesos y la perspectiva de aprendizaje como lo son las competencias y los valores que son claves para la innovación y mejora, partiendo del capital humano, tecnológico y organizacional que poseen.
- Propiciar un ambiente más armonioso entre colaboradores y jefatura para lograr una comunicación más abierta y de forma en que todos los miembros del equipo puedan entablar un diálogo entre ellos y puedan emitir opiniones y así fomentar una comunicación más cordial.
- Proponer la realización de actividades periódicas en las cuales los miembros del equipo puedan compartir más experiencias y crear un ambiente más fraternal entre todos los colaboradores de la Sección y puedan sentirse integrados como miembros del equipo.
- Propiciar actividades que alienten a seguir con la confianza de realizar trabajos en equipo y a sentir el apoyo que pueda brindárseles por parte de la misma.

- Proponer actividades que ayuden al crecimiento del colaborador de la Sección, tanto a nivel personal como profesional, con el fin de lograr la excelencia de los miembros para el servicio a la población objetivo.

Bibliografía

- Acuña, María Gloria. **Introducción a la investigación**. Ediciones Globales. México. 2005. Pp. 324.
- Almenara, J., Romero, M., Roca, X. **Comunicación interna en la empresa**. Editorial UOC. Barcelona, España. 2005. Pp. 160.
- Andrade, Horacio. **Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica**. Editorial Gesbiblo. España. 2005. Pp. 120.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw Hill. 2007. México. 2007. Pp. 516.
- Davis, K., Newstrom, J.W. **Comportamiento Humano en el trabajo**. McGraw Hill. Buenos Aires, Argentina. 2002. Pp. 608.
- García Jiménez, Jesús. **La Comunicación interna**. Ediciones Diez de Santos, S.A. España. 1998. Pp. 363.
- Koontz, H., Weihrich, H. **Administración: una perspectiva global**. McGraw Hill. México. 2004. Pp.796.
- Lechuga Santillan, Efraín. **Estrategias para la optimización de los Recursos Humanos**. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México. 2004. Pp.105.
- Muchinsky, Paul. **Psicología aplicada al trabajo**. Editorial Cengage. México. 2007. Pp. 454.
- Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Pearson Education. México. 2004. Pp. 614.

Anexo No.1

TABLA DE RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS E INDUCTORES

OBJETIVOS	INDUCTORES
<ul style="list-style-type: none"> Identificar la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo y las relaciones sociales tanto con sus pares como con sus jefes y subordinados. 	<p>Cuando desconozco algún tema,¿puedo avocarme a mis compañeros para solicitar ayuda?</p> <p>¿Siento confianza al realizar trabajos en equipo?</p> <p>¿Realizo trabajos en equipo obteniendo resultados satisfactorios?</p> <p>¿Siento confianza para acudir al jefe a realizar consultas o comentarios de alguna situación laboral que me inquieta?</p> <p>¿Colaboradores y jefatura somos un equipo para alcanzar los objetivos de la Sección?</p> <p>¿Considero que las relaciones con la jefatura son efectivas y sólidas?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el sentimiento de autonomía que tienen los colaboradores de la Sección respecto a la toma de decisiones laborales. 	<p>¿Las decisiones laborales se toman en la jefatura sin realizar consultas y luego simplemente son transmitidas a los colaboradores?</p> <p>¿Algunas veces me permiten formar parte de las decisiones aunque sea sólo en las menos relevantes?</p> <p>¿Siempre estoy bajo supervisión en la realización de mi trabajo?</p> <p>¿Los castigos y las recompensas son los métodos más utilizados por las autoridades para motivar mi participación en las decisiones?</p> <p>¿Trabajo en un sistema organizado que me permite desarrollar adecuadamente mis actividades laborales?</p> <p>¿Considero que las autoridades promueven la lealtad hacia la Sección de Orientación Vocacional y hacia los miembros del equipo de trabajo?</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los tipos de comunicación interna existentes en el área de trabajo (Formal, Informal, Vertical, Horizontal y Rumores). 	<p>¿La jefatura siempre transmite la información por medios escritos (circulares, cartas, memorandos, etc.)?</p> <p>¿Me entero de noticias laborales en diferentes lugares dentro de la Sección; como pasillos, área de comida, etc.?</p> <p>¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen funciones directivas dentro de la organización?</p> <p>¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen el mismo tipo de actividad que yo?</p> <p>¿Alguna vez ha llegado a mis oídos información falsa o malintencionada en relación al trabajo?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la estructura organizacional en la que laboran los colaboradores de la Sección y el flujo de comunicación que prevalece. 	<p>¿Creo que los procedimientos para realizar mi trabajo están definidos en la organización?</p> <p>¿Conozco todas las tareas que debo de realizar en mi puesto de trabajo?</p> <p>¿Al firmar mi contrato me fueron descritas todas mis atribuciones?</p> <p>¿Las instrucciones de trabajo me vienen directamente de la jefatura?</p> <p>¿Entiendo la información e instrucciones que recibo por parte de mi jefe inmediato?</p> <p>¿La comunicación fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional?</p> <p>¿La comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional?</p> <p>¿La comunicación incluye el flujo de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales?</p>

	¿La información fluye entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí?
<ul style="list-style-type: none">• Conocer los aspectos que cambiarían para mejorar el bienestar de la empresa y del trabajador en aspectos de comunicación.	¿Qué aspectos me gustaría modificar para mejorar el Sistema de Comunicación dentro de la Sección de Orientación Vocacional?

Anexo II

El Sistema de Comunicación y el Clima Organizacional en la Sección de Orientación Vocacional de Bienestar Estudiantil Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala

CÓDIGO

E

DATOS GENERALES

- Edad: _____
- Sexo _____
- Puesto desempeñado: _____
- Tiempo de laborar en la Sección: _____

A continuación se le presentan algunos ítems, marque con una X el número que más se adecue a su respuesta.

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ejemplo: La Sección de Orientación Vocacional se encuentra ubicada en el Edificio de Bienestar Estudiantil.

1	2	3	4	X
---	---	---	---	---

1. La comunicación se da, en su mayoría, de forma escrita (circulares, memoranda, etc.), se refiere estrictamente a contenidos laborales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Mayormente, la comunicación se genera en las áreas directivas, descendiendo por medio de los canales oficiales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Existen reuniones no oficiales, con encuentros casuales entre labores, adicionales a los aspectos laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La transmisión de información se da entre colaboradores referente únicamente a aspectos laborales, sin la utilización de canales oficiales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La información fluye desde los niveles superiores para ser directamente remitida a la persona o grupo que requiera de ella.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los medios más usuales para la comunicación son los sistemas de sugerencias, sesiones de asesoría, establecimiento en conjunto de los objetivos, reuniones grupales, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. La comunicación surge entre colaboradores del mismo tipo de actividad hasta personas sin relación directa de dependencia entre sí.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La mayor parte de las decisiones laborales y de los objetivos se toman en la cima de la organización, para luego ser distribuidos en forma descendente sin ningún tipo de consulta con los colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. En ocasiones los colaboradores forman parte de las decisiones; sin embargo, casi siempre son tomadas a nivel de jefatura, pero siempre los métodos utilizados para motivar son las recompensas y algunas veces los castigos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Aunque las decisiones son tomadas por la dirección de la institución se permite a los colaboradores formar parte de respuestas específicas en los aspectos menos relevantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Los colaboradores y la jefatura forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planeación estratégica dándose de esta manera una comunicación bilateral.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12.¿Considero que las autoridades promueven la lealtad hacia la Sección de Orientación Vocacional y hacia los miembros del equipo de trabajo?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

13.¿La jefatura siempre transmite la información por medios escritos (circulares, cartas, memorandos, etc.)?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

14.¿Me entero de noticias laborales en diferentes lugares dentro de la Sección; como pasillos, área de comida, etc.?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

15.¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen funciones directivas dentro de la organización?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

16.¿Conozco la información laboral únicamente por medio de las personas que tienen el mismo tipo de actividad que yo?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

17.¿Alguna vez ha llegado a mis oídos información falsa o malintencionada en relación al trabajo?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

18.¿Creo que los procedimientos para realizar mi trabajo están definidos en la organización?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

19.¿Conozco todas las tareas que debo de realizar en mi puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

20.¿Al firmar mi contrato me fueron descritas todas mis atribuciones?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

21. ¿Las instrucciones de trabajo me vienen directamente de la jefatura?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Entiendo la información e instrucciones que recibo por parte de mi jefe inmediato?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿La comunicación fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores en la jerarquía organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. ¿La comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la vía jerárquica organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. ¿La comunicación incluye el flujo de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. ¿La información fluye entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí?

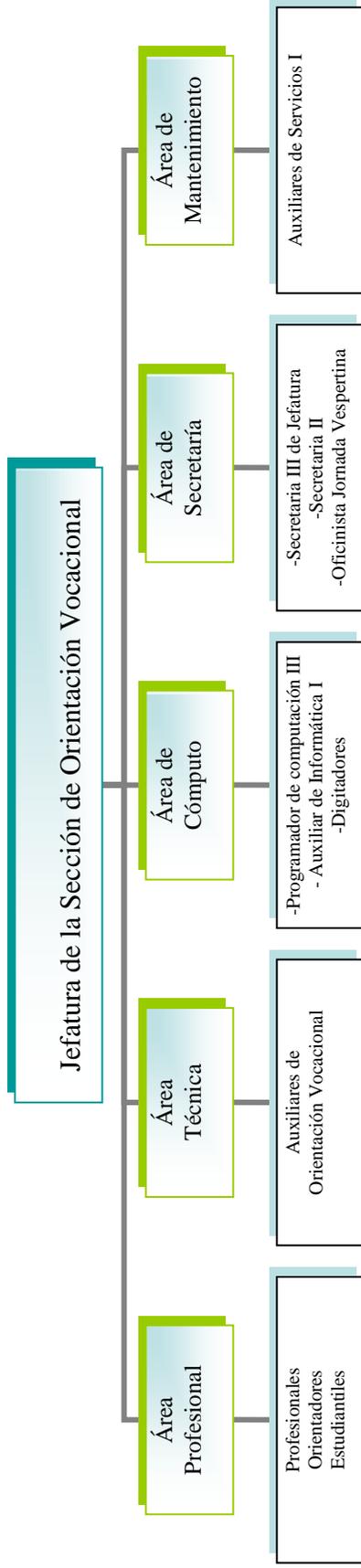
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. ¿Qué aspectos modificaría usted para mejorar el Sistema de Comunicación dentro de la Sección de Orientación Vocacional?

Muchas Gracias por su colaboración! Sabrina Casia

Anexo III

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
SECCIÓN DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL



Anexo IV

Glosario

Capital humano: es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades. El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Clima organizacional: es la calidad favorable o desfavorable del entorno social de la empresa. Consiste en métodos de acción tradicional y cultural, es la suma de las actitudes del trabajador dentro de la organización, especialmente en lo relativo a la comodidad de los empleados. El clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real que se refleja por lo que sucede dentro y fuera de la organización. Se refiere a las características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores.

Cohesión de grupo: Vínculo mutuo que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de esfuerzos concertados por un interés y propósito comunes.

Empowerment: significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería provee de elementos para

fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el qué hacer del liderazgo, queda sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Escala tipo Likert: (Método de evaluaciones sumarias) es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada. Consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración, que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala.

Pares: Colegas o profesores de la misma área de conocimiento.

Satisfacción laboral: actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Subordinados: Se aplica a la persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra.