

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“Factores que afectan el Clima Organizacional en la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez”.

POR:

Patricia Marilú Sopón Cuxabaj
Carné: 201541720

MAZATENANGO, MARZO DE 2022.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“Factores que afectan el Clima Organizacional en la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez”.

POR:

Patricia Marilú Sopón Cuxabaj

Carné: 201541720

ASESOR: Ingri Lucrecia Soto Calderòn

Presentando en examen público de graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango Suchitepéquez, marzo del año 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

MSc. Pablo Ernesto Oliva Soto Rector en Funciones

MSc. Gustavo Enrique Taracena Gil Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE**

M.A. Luis Carlos Muñoz López Director en Funciones

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Vilser Josvin Ramirez Robles Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel Vocal

PEM y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
Coordinador Académico

Dr. Álvaro Estuardo Gutierrez Gamboa
Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

MSc. José Norberto Thomas Villatoro
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo
Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

Ing. Luis Alfredo Tobar Píril
Coordinador Carrera Ingeniería Agronomía Tropical

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes
Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Lic. Sergio Román Espinoza Antón
Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Abogacía y Notariado

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos
Coordinador de las carreras de Pedagogía

M.S. Juan Pablo Ángeles Lam
Coordinador Carrera Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

DEDICATORIA

A Dios: A él sea la honra y la gloria, por permitirme culminar, este proceso académico, por cuidarme siempre en cada momento de mi vida, por bendecirme con inteligencia y sabiduría.

A mi madre y abuelita: Martha Cuxabaj y D.E.P. Josefa Godínez López, por ser ejemplo, darme su apoyo incondicional, pedirle a Dios que me cuide y proteja en cada momento de mi vida.

A mis hermanos Y hermanas: Por compartir conmigo cada logro, por darme la motivación necesaria para seguir con mis sueños, por esos momentos inolvidables que pasamos juntos y ser parte fundamental en vida.

A las familias: Contreras Hernández y De León López por el apoyo moral y económico que me brindaron en mi carrera profesional y darme en cada momento de dificultad palabras de aliento, especialmente a Ingrid Hernández por impulsarme cada instante de mi vida a ser una profesional, por todo su cariño, por confiar en mí, y por ser una segunda madre para mí y gracias a ella, hoy soy una profesional.

A mí novio: Miguel Angel Hernández por darme su apoyo emocional, por su paciencia en cada proceso de mí vida y motivación que me daba cada vez que veía que ya no podía más.

A mis amigas: Por compartir durante estos seis años de amistad, por su cariño y tiempo, por disfrutar cada uno de nuestros logros y por estar presente en esta etapa de mi vida. Con cariño y aprecio siempre.

A la Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala y al CUNSUROC;

Por darme la oportunidad de ingresar a la casa de estudios, por acogerme y enriquecer cada uno de mis conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento profundo a todas las personas que estuvieron en todo este proceso de mí vida, por la confianza y el cariño hacia mi persona.

Y todas aquellas personas que aportaron información, comentarios y sugerencias, así como aquellas que de alguna u otra manera me apoyaron y colaboraron en el desarrollo de la investigación, gracias por su disponibilidad de tiempo. A todos los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, que bondadosamente proporcionaron información y apoyaron para efectuar parte del trabajo de campo.

A mis Catedráticos en general: Por las enseñanzas que me brindaron como base fundamental para mi desarrollo intelectual, que desde las aulas Universitarias logrará un aprendizaje personal y a la vez enfocado en el desarrollo de las comunidades. A la Universidad de San Carlos De Guatemala por ser la casa de estudios que abrió sus puertas para la enseñanza e iluminación de nuestras mentes hacia un desarrollo social y personal.

A mi asesora: M.A. Ingri Lucrecia Soto Calderón, por su orientación, apoyo, paciencia y dedicación durante este proceso.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”

1 Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
MARCO CONCEPTUAL	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Definición del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Hipótesis.....	7
CAPÍTULO II	
MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Descripción metodológica.....	9
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO	
3.1. Clima Organizacional.....	11
3.2. Definición del Clima Organizacional.....	12
3.3. Características del clima organizacional.....	13
3.4. Cultura organizacional.....	14
3.5. Factores que determinan el clima organizacional.....	15
3.6 Métodos comunes de medición y análisis del clima organizacional.....	17
3.7. Comunicación asertiva.....	21
3.6. Responsabilidades y roles en el clima organizacional.....	22
3.7. Liderazgo autocrático.....	22
3.8. Responsabilidad.....	23
3.9. Estructura.....	25

3.10. Identidad.....	25
3.11. Capacitación.....	27
3.12 Medición periódica organizacional.....	28
3.13 Recurso Humano.....	29
3.14 Características del Departamento de Recursos Humanos.....	30
3.15 Importancia del Recurso Humano.....	31
3.16 Rol del Recurso Humano.....	32
3.17 Motivación en el trabajo.....	33
3.18 Motivación: Mejorar Factores.....	33
CAPÍTULO IV	
4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
CAPÍTULO V	
5.1. Conclusiones.....	42
5.2. Recomendaciones.....	43
5.3. Propuesta.....	44
5.3.1. Título de la Propuesta.....	44
5.3.2. Objetivos.....	44
5.3.3. Visión.....	45
5.3.4. Organigrama.....	45
5.3.5. Alcances y limitaciones.....	45
5.3.6. Justificación.....	46
5.3.7. Antecedentes	46
5.3.8. Metodología	46
5.3.9. Cronograma de actividades	47
6.0. Referencias bibliográficas.....	51
ANEXOS.....	55

Resumen

En la actualidad las organizaciones administrativas se preocupan en los diferentes factores, que evitan que la organización sea más eficiente, uno de ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que influye en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema: la falta de motivación, capacitación, comunicación asertiva, liderazgo autocrático entre otros.

Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la organización. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa manera ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Palabras claves: Organización, Clima, Capacitación, Comunicación asertiva, Liderazgo autocrático.

Abstract

Currently, administrative organizations are concerned about the different factors that prevent the organization from being more efficient, one of them is the Organizational Climate, which is very important, because it influences the behavior of workers, which allows to have an excellent job performance in different areas of the company. Within the organizational climate there are different causes that cause this problem: demotivation, training, assertive communication, autocratic leadership, among others.

It should be taken into account that workers are the main component to achieve the objectives of the organization. The organizational climate refers to the environment existing between the members of the organization. It is closely related to the degree of motivation of employees and specifically indicates the motivational properties of the organizational environment. A good organizational climate will allow the members of the organization to meet the objectives of the company, since a motivated employee is more efficient and will work better, which allows increasing productivity, thus contributing to achieve the goals and objectives of the organization.

Keywords: Organization, Climate, Training, Assertive Communication, Autocratic Leadership.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la referencia que se percibe del comportamiento mutuo dentro de una institución o un área de trabajo, lo que se manifiesta de parte de ese conjunto de características individuales o personales de cada uno de sus componentes, ese interactuar entre muchos seres humanos va a manifestar positivamente o negativamente; e ahí la importancia por la repercusión de los bienes o servicios que ofrecen de parte de la institución u organización.

Claro está que el pensamiento y comportamiento de una persona o empleado dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juega un papel importante en la adaptación del individuo a su medio; si bien es cierto es parte del balance y motivación que debe de inducir el administrador, debiéndose transformarse en un líder.

Siguiendo los lineamientos de prácticas y del Ejercicio Profesional Supervisando de la carrera, se debe de realizar un proceso de investigación, denominado tesina, Como última fase para optar al título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se procede a realizar una investigación donde se evidencia las habilidades y aprendizaje del estudiante.

En el cual se procede a indagar el tema de investigación: “Causas del Clima Organizacional de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez. Municipio de Mazatenango departamento de Suchitepéquez”, la cual se fundamentó en teorías de diversos autores para alcanzar los objetivos de la investigación.

Cada día las organizaciones son conscientes de la necesidad de mantener un nivel de competitividad, sin embargo, es claro que esta necesidad no solo se logra, si no, hay un ambiente de trabajo competente y sobre todo armonioso, también se requiere un talento humano que complemente la estructura del ente para así lograr un desarrollo integral.

La tesina consta de cinco capítulos. En el capítulo I se localiza el marco conceptual donde se puede encontrar: el planteamiento del problema, definición del problema, objetivos e hipótesis del problema, donde se detallará lo más claro posible en relación con el tema de investigación.

En el capítulo II está inmersa la descripción metodológica de la investigación, donde se explica detalladamente cada una de las técnicas, métodos y herramientas que se utilizaron, el cual permitió recabar información válida y confiable al tema de investigación.

El capítulo III se enfoca en el marco teórico, el cual sirve para sustentar el tema de investigación, asimismo se recopiló información importante de varios autores referente al tema, el cual va a argumentar e indagar en cualquier medio que de soporte a la información que se necesite para la investigación.

El capítulo IV aborda al análisis y discusión de resultados, donde hace mención de los datos obtenidos durante la investigación, también se refiere a las recomendaciones que puedan dar solución a la problemática detectada.

Al finalizar con el capítulo V, se hace referencia a las conclusiones, recomendaciones y propuesta de la investigación para mediar la problemática encontrada dentro de esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1. Planteamiento del problema

En la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez de la Sección de Recursos Humanos existen factores que afectan al clima organizacional en los trabajadores de la Sección ya mencionada.

Para Chiavenato (2009), “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Pág. 6).

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los trabajadores de la Sección de Recursos Humanos hacia las personas, los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables. El clima organizacional influye significativamente en los sentimientos de los empleados.

Cuando una institución se caracteriza por tener un ambiente de trabajo positivo, es decir, que fomenta la participación de los trabajadores, el compañerismo y la cultura organizacional, puede asegurar el logro de los objetivos. Tener un clima organizacional positivo es esencial para que los empleados de una organización se sientan contentos y realicen sus actividades motivados y dispuestos a lograr cada objetivo planteado de la institución donde labora.

Según Fincher y Nash (1983) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Además, indica que el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación con las prácticas organizacionales y los principios operativos (Pág. 12).

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos.

Existen varios factores que afectan al clima organizacional también llamado clima laboral en la Sección de Recursos Humanos, como lo es, la responsabilidad entre los compañeros de la sección, ausencia de comunicación asertiva, deficiente trabajo en equipo, lo cual provoca falta de interés en apoyar a otras unidades, asimismo el desinterés de motivación y liderazgo entre ellos. Debido a lo anterior no existe un ambiente agradable o no existe un clima laboral cómodo.

Este comportamiento se da, en la organización donde existen ciertos determinantes, tales como: los hábitos, creencias, valores y tradiciones. Es importante analizar todas aquellas causas que intervienen en dicho comportamiento, para corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, para alcanzar el éxito dentro de la institución con un buen clima laboral agradable.

La Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez de la Sección de Recursos Humanos, como organización tiene la necesidad de alcanzar objetivos que le permite ofrecer servicios con eficiencia y eficacia, a sus empleados internos y externos, para que en la mencionada organización se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados.

En este sentido, se hace referencia de un tema que en los últimos años, ha tomado gran importancia en las instituciones públicas, siendo este, el estudio del clima organizacional también llamado clima laboral, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, por donde contribuye al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

En la ciudad de Mazatenango del Departamento de Suchitepéquez, se encuentra ubicada una de las principales instituciones públicas, la cual es la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, dentro de ella se encuentra la Sección de Recursos Humanos: tiene 15 trabajadores administrativos.

En la actualidad existen factores que afectan el clima organizacional en la sección de recursos humanos, los cuales ya fueron mencionados. Derivado a la problemática observada surgen algunas interrogantes, entre ellas:

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que afectan al personal administrativo de la sección de Recursos Humanos? Como bien se menciona anteriormente, los factores que afectan al clima organizacional o laboral en la sección de Recursos Humanos son:

- Poca responsabilidad
- Falta de motivación,
- Ausencia de comunicación asertiva,
- Deficiencia de trabajo en equipo y liderazgo

Estos comportamientos han causado un descontrol entre los trabajadores de la sección ya mencionada.

¿Por qué existen esos factores? Estos comportamientos surgen por celos y por la carencia de valores éticos y morales que hay en los trabajadores, de tal forma que se evidencian roces personales, generando un ambiente negativo entre los trabajadores de la sección de Recursos Humanos.

¿En realidad quienes son los que generan esos factores del clima organizacional?

Según la percepción que se logró observar en la investigación, los que en realidad generan estos factores son los mismos trabajadores de la sección de Recursos Humanos, por lo tanto, es necesario buscar nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral.

Se infiere que las organizaciones saben qué tipo de personal tienen, conocen las características profesionales y personales de cada colaborador; por lo tanto, cada

persona ocupa un lugar dentro de la sección de Recursos Humanos de acuerdo con sus habilidades, las cuales son aplicadas para el desarrollo de la organización; no obstante, surgen desacuerdos, disgustos, malos entendidos lo que conlleva a un entorno de desconfianza, discordias y el ambiente laboral es tenso.

En un ambiente no cordial existe baja autoestima, desmotivación, estrés, y lo único que provocan estas emociones es la rotación de personal; de tal forma que es necesario verificar las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo pudiendo considerarse sólo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento por parte de los colaboradores; evitando conflictos de intereses, atrasos, rezagos, falta de colaboración en equipo, y el desinterés de no realizar bien las actividades propias.

Debido a estas situaciones que ocurren en la institución se hace necesario hablar del comportamiento humano, precisamente para evitar o en su caso atender adecuadamente los problemas que surjan.

El manejo del comportamiento humano dentro de las organizaciones requiere de un gran esfuerzo tanto del personal como la propia institución pues requiere entender y conocer al subordinado para concientizarlo a realizar de manera correcta sus actividades, estudiar el comportamiento en las organizaciones permitirá que se alcance la productividad eficientemente; cabe mencionar que el comportamiento humano involucra la manera que la persona percibe lo que pasa a su alrededor de trabajo y esa interpretación será su manera de actuar.

La problemática surge, debido a que existen diferencias entre los trabajadores de la sección de Recursos Humanos, unos trabajan más que otros, es donde se genera una mala actitud, comportamientos inapropiados, reproche al trabajo, estrés, conflictos en los trabajadores de la entidad entre otras.

Si hubiese un excelente clima organizacional, entre los trabajadores, no hubiera desacuerdos en los procesos administrativos, si todos colaborarán en realizar con

eficiencia su trabajo todo sería diferente, es importante tener un buen equipo de trabajo donde exista un liderazgo armonioso, también debe existir participación activa en los procesos administrativos, ya que ellos están capacitados, en un 60 por ciento de los procesos de esa sección. De tal manera que para que exista un buen clima organizacional es necesario que el jefe de área sea un buen líder; no debe ser rígido con el equipo de trabajo que tenga a su cargo, al contrario, debe demostrar confianza, respeto y amabilidad.

Pero en la realidad todos esos aspectos ya mencionados, se encuentran en el olvido para muchos jefes administrativos, ya no existe una persona que sea un ejemplo a seguir, se debe romper ese esquema que por años ha afectado a un 50 por ciento de los trabajadores, no están trabajando motivados y por tal razón existen demasiados conflictos entre los mismos trabajadores de cada sección. Y por eso se genera una mala relación entre compañeros.

Es importante mencionar que dicha problemática encontrada ha afectado a los trabajadores de manera física y emocional, pues generan un desgaste emocional en las personas, más se le nota que los más afectados son jefes; porque en muchas ocasiones las personas que tiene a su cargo, no son responsables, hacen lo que desean, incluso hay jefes que no hacen nada por resolver los problemas que se genera en la Sección de Recursos Humanos.

También se hace mención que los mismos jefes generan esas causas del clima organizacional de esa entidad pública. Es por ello que se consideró necesario implementar un taller que cumpla con diversas capacitaciones para fortalecer el clima organizacional. Dentro de ellas se detallan: el liderazgo democrático, motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva y la personalidad.

Ante tales circunstancias se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué factores afectan el clima organizacional en la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitupéquez?

1.2. Objetivos

1.3.1 General

- Analizar el clima organizacional en la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez.

1.3.2 Específicos

- Establecer el nivel de motivación que tiene el personal de la Sección de Recursos Humanos, desde la perspectiva de los trabajadores internos.
- Analizar la importancia del trabajo en equipo basados en la individualidad de cada integrante.
- Identificar el nivel de comunicación asertiva basada en el comportamiento de cada miembro de esa sección.
- Determinar la importancia de la responsabilidad y liderazgo que predomina en la Sección.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Descripción metodológica

La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico.

La metodología sirve a las ciencias como el soporte conceptual y procedimental suficiente para asegurar la aplicabilidad, pertinencia y validez de los procesos de investigación científicos cumpliendo con ciertas exigencias y protocolos que cada disciplina contempla para sus producciones Robert k. Yin (2002).

La metodología surge como regulador del uso adecuado y eficiente de las diferentes técnicas y procedimientos a fin de asegurar que se correspondan entre sí. Sin olvidar que lo interdisciplinario es menester observar y saber reconocer los límites de las ciencias particulares y el desafío de reconocer lo que las demás ciencias pueden aportar para la propia disciplina sin caer en la tentación de desviar la investigación hacia aquello que nos resulte más sencillo.

Derivado al tema de investigación se realizó lo siguiente:

- a. Por medio de la técnica de observación estructurada, se recopiló información importante para la elaboración de la tesina, la cual se estructuró y se reforzó con sitios web.

- b. Se indagó en Google Académico, trabajos de investigación relacionados los temas, clima organizacional y recursos humanos, encontrándose información sobre: definición del liderazgo democrático, niveles de motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva y la personalidad entre otros, con el fin de verificar y diferenciar la información en diferentes contextos.

- c. Se aplicó una boleta de encuesta a los trabajadores de la Sección de Recursos Humanos, con el fin de recopilar más información para evidenciar la problemática del tema y causas del clima organizacional existente.
- d. Se utilizó la herramienta del cuestionario consistente en las preguntas o ítems de la boleta de encuesta y se obtuvo de ellas las respuestas que aportaron gran significado a la presente investigación.

Después de recopilar, se procedió a la tabulación y graficación estadística. Posteriormente se procedió al análisis y discusión de resultados con el fin de identificar las causas del clima organizacional actual en la sección de recursos humanos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

A través del marco teórico se desarrolla la teoría que argumenta el presente trabajo siendo esta es una de las etapas más relevantes ya que es la base al planteamiento del problema que se ha identificado y por ende una herramienta analítica para ser distinciones conceptuales, punto de vista y organizar ideas respecto al clima organizacional, donde surgen tantas interrogantes por responder, de tal manera, es de suma importancia estructurarlo, para entender cada uno de los temas planteados.

3.1 Clima Organizacional

Para Chiavenato, (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Pág. 67).

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones y empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para explorar este interesante tema se contará con la opinión de distintos e importantes estudiosos del tema y también con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

3.2. Definición del Clima Organizacional

Según Quintana, (2003), señala que “el clima de una organización surte efectos sobres la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacionales, valores grupales y otros “(Pág.45).

También al hablar del clima organizacional se hace énfasis en el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

El término clima organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional. Para quienes fungen como líderes de una organización o empresa, es importante tener conocimiento sobre cual se vive entre sus subordinados y con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos.

Cuando las relaciones laborales dentro de una empresa son óptimas entre los trabajadores los gerentes y demás responsables, el clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios y la competencia. Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización. En ocasiones, por diversas dificultades gerenciales, de comunicación, o por diferencias personales entre algunos empleados, se pueden generar un clima organizacional negativo, lo cual afecta directamente la calidad y relaciones de trabajo.

De ahí la importancia de mantener la motivación, valorización y relaciones cordiales entre todas las personas, para que el desempeño de la empresa siga por buen curso y, en función de los objetivos y planes de trabajo propuestos.

Como se puede apreciar, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen empleados y los directivos o dueños de una empresa para trabajar en conjunto de la mejor manera posible y respetar los derechos y deberes de todos por igual. El mejor clima organizacional se consigue cuando tanto la infraestructura, maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones y no se interrumpe la línea de trabajo.

3.3. Características del clima organizacional

El clima organizacional se caracteriza por tener un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, dentro de esas dimensiones se encuentran las siguientes: Espacio físico; lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas. Estructura: organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo. Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones. Identidad: sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran. Comunicación: comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. Capacitación: es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal. Liderazgo: quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser cabeza de una dependencia o departamento deben mostrarse como personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo para hacer cada día mejor su trabajo. Motivación: forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad, respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros.

3.4. Cultura organizacional

Según Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p. 02).

De igual modo dicho autor considera como punto de partida “que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” Denison (1989, P. 02).

Es un conjunto de valores y normas que comparten todas aquellas personas que trabajan en una empresa u organización a fin de fomentar la integración del personal y procurar un buen clima organizacional: se diferencia una organización de otra, incluso puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la empresa donde se trabaja.

La cultura organizacional debe de ser dominante como se dijo anteriormente. Es decir, reconocida por la mayoría de los miembros de la misma; No obstante existen culturas organizacionales débiles y eso se ve reflejado en los bajos indicadores que se contemplan en las organizaciones con respecto al cumplimiento del plan estratégico. Por supuesto estas características son las que hacen competitivas a una organización.

Especialmente entendiéndola como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han aceptado e interiorizado un grupo de personas y que es importante para la organización. Sobre todo, haciendo esta, una variable diferenciadora entre las organizaciones logrando resultados favorables o desfavorables dependiendo de cómo sea tratada esta variable en la organización.

3.5 Factores que determinan el clima organizacional

El clima organizacional, es un complejo en el que intervienen múltiples variables o factores; pero para Rodríguez (2005), a pesar de la complejidad del concepto

es posible elaborar su diagnóstico, para lo cual cita a Likert quien ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones, los que otros autores consideran como factores:

- Estilo de autoridad: Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- Esquemas motivacionales: Métodos de motivación utilizados en la organización.
- Comunicaciones: Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicación preferidos.
- Procesos de influencia: Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- Procesos de toma de decisiones: Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- Procesos de planificación: Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- Procesos de control: Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Asimismo, Rodríguez (2005), cita a Litwin y Stringer, cuyo cuestionario propuesto mide seis dimensiones o factores:

- Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

- Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Existe una serie de instrumentos que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente las más frecuentes según Rodríguez (2005), se refieren a:

- Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- Relaciones humanas: Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- Recompensas: Sistemas de remuneraciones monetarias y recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- Reconocimiento: Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

- Autonomía: Grado en el que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

3.6 Métodos comunes de medición y análisis del clima organizacional

Salcedo (2010) indica que en cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima organizacional. Dentro de una organización existen tres estrategias para medirlo, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizarles entrevistas directas, la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación, se describirán los más implementados en el contexto.

Según Brunet, citado por Salcedo (2010) la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello

que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones. Entre los cuestionarios más utilizados.

El cuestionario de Litwin y Stringer citado por Salcedo (2010). Para estos autores, el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- Conformidad;
- Responsabilidad;
- Normas de excelencia;
- Recompensas;
- Claridad organizacional;
- Calor y apoyo;

- El primero, permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.

- El segundo, permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

d. John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA) citado por Salcedo (2010): El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

El proyecto desarrollado por el profesor John Sudarsky en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima, el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

- Seguridad: Es el sentimiento de los miembros, por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- Salario: Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Los anteriores modelos han servido de base para el desarrollo de diversidad de cuestionarios, los cuales se contextualizan según las necesidades y las características de las empresas e instituciones en las cuales se aplicarán para el análisis.

Para el logro de los objetivos del presente análisis, se utiliza el cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile, el cual incluye los siguientes factores:

Comunicación interna: La comunicación se refiere a la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás. Para este trabajo se tomó en cuenta la comunicación con jefes, compañeros y subordinados, en el caso de que se tuvieran (Castro, Contreras, & Montoya, 2009).

Relaciones interpersonales en el trabajo: Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización. Se exploraron las relaciones con jefes, compañeros y subordinados (Castro, Contreras, & Montoya, 2009).

Reconocimiento: La institución debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

Calidad en el trabajo: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Compromiso: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa 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.

Eficiencia en la productividad: Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos posibles en la relación producto-insumo, en un período específico y con el adecuado control de la calidad.

3.5. Comunicación asertiva

Según Brandt (1990), una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral (Pág. 32).

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que se expresan las ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que se es empático y respetuoso con las otras personas. Es una forma de comunicarse diplomática y equilibrada en la que se comparte el punto de vista y se defienden los derechos, al mismo tiempo que se tiene en cuenta los sentimientos de los demás y se respetan sus creencias y derechos.

La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores. La comunicación produce entre el personal una sensación de confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias e, incluso, fomenta las relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la institución.

Los trabajadores deben ser capaces de transmitir sus opiniones y hacer sentir a la administración que tienen algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un excelente equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos. En efecto las relaciones humanas están basadas en una buena comunicación.

3.6. Responsabilidades y roles en el clima organizacional

Según Jonas, (1993) " la responsabilidad es un imperativo de derecho ambiental donde cada ser obra de modo tal que sus actos no afecten la permanencia del hombre en la tierra" (Pág.06).

Si bien, la empresa puede velar por mantener relaciones sanas y colaborativas al interior de la organización, lamentablemente no puede hacerse responsable de rencillas personales que vayan generándose en la convivencia diaria. Estos problemas tienen relación con la formación ética y personal de los trabajadores, por lo que es importante que exista voluntad de parte de ellos en construir un clima agradable para trabajar, donde se considera que el trabajo es uno de los lugares donde las personas pasan más tiempo y por ende deben de empoderarse del valor ético profesional.

Si los trabajadores se organizan y crean prácticas que les hacen más felices en su trabajo y esto no interviene de manera negativa en el quehacer de la empresa, es suficiente con que la compañía entregue esa libertad, pero no puede hacerse responsable por los quiebres personales que se generen durante esa dinámica.

Por último, si estas prácticas, por el contrario, comienzan a afectar las relaciones entre colaboradores, entonces la compañía deberá identificar el problema y aplicar medidas para ordenar los espacios de trabajo de modo que sean instancias cómodas sin poner en riesgo el respeto entre personas.

3.7. Liderazgo Autocrático

Rodriguez, (2008) asegura que el liderazgo “es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador “(Pág.12).

Es aquel en donde una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo, es decir el poder se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados competentes a la hora de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacer esto.

La credibilidad es la base del liderazgo. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo. El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y el bienestar de las personas

En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse.

Thompson, (2012) agrega que “los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad” (Pág.08).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados. La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común.

3.8. Responsabilidad

Para Zambrano, (2000), “es un valor y una ética que poseen las personas, es ser responsable en cualquier circunstancia de la vida, es la cualidad que posee un individuo“(Pág. 22).

Según el autor Arcia, (2003) “Los valores son enseñanzas que se le dan a las personas desde pequeños, cabe destacar que existen muchos valores, sin embargo, los dos más importantes para mí es la responsabilidad y el respeto, la responsabilidad es aquel valor que tienen las personas para demostrar sus actitudes de una buena manera“(Pág. 24).

El comportamiento y la interacción con el resto de las personas, los compañeros de trabajo, afecta de manera indiscutible al funcionamiento y la salud de la organización, ya que esos comportamientos influyen en la comunicación, conexión, fuerza de trabajo y toma de decisiones que surgen a nivel individual. Por lo tanto, la organización es el resultado de todas esas interacciones, O dicho de otro modo, todos son responsables, en mayor o menor grado, de la buena salud y la positividad del sistema al que pertenecen.

En la institución no todos son iguales en tanto que acarrear distintos niveles de responsabilidad. Por ello es importante entender y respetar la autoridad de la jerarquía. También es importante reconocer la relevancia de cada uno de los roles de los compañeros y colaboradores, lo que lleva a aceptar el derecho de todos a pertenecer a un mismo proyecto evitando cuestionar las capacidades y habilidades de los demás y en consecuencia a juzgar si “fulano de tal” debe o no debe ser parte del mismo.

En general, es fundamental el reconocimiento del rendimiento y las capacidades. Pero no solo como responsabilidad de los cargos directivos. También reconocer públicamente las aportaciones y competencias entre colaboradores de igual rango o entre distintas funciones y departamentos, así como el peso de esas aportaciones, contribuye al buen clima.

Por supuesto, debe existir un equilibrio, percibido a todos los niveles, entre lo que toman y lo que contribuyen. Cuando una persona hace el trabajo de otros o cuando otra persona no trabaja lo que le corresponde, se produce una descompensación, que queda grabada en la "contabilidad" que hacen los demás de quien dio y quien se negó. Y esos balances desequilibrados llevan al descontento.

3.9. Estructura

Indica Strategar, (1988) que la estructura organizacional "es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad "(Pág.21).

Según Mintzberg, (1984). "es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas "(Pág.43).

Las 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.

El Clima Organizacional constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional.

Estos comportamientos inciden en la Organización, y por ende, en el Clima. El trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman el Clima Organizacional.

3.10 Identidad

Según Vercic, (2007), mientras para algunos autores son dos términos inseparables, que se necesitan el uno al otro para poder continuar su existencia y cumplir con su función, para otros no es indispensable que trabajen paralelamente. Desde un punto de vista teórico, es importante reconocer que la identidad y las imágenes de una organización pueden estar sincronizadas, pero no necesariamente tienen que estarlo (Pág. 2).

En general se define identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.

Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

Difiere bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena

voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el status. Para otros autores, su conexión es demasiado fuerte, están tan estrechamente ligadas que es improbable que un cambio en la imagen pueda mantenerse sin un cambio asociado en la identidad.

Para Thomas, (1996) “el supuesto de que la imagen y la identidad pueden ser alteradas sin el marco de tiempo comprimido demandado por el ambiente académico moderno implica que estos conceptos deben ser más que lo indicado en la literatura organizacional (Pág. 5)

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes.

Ayudar a los miembros de una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo.

3.11. Capacitación

Según el autor Chiavenato, (2007), “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Pág.31).

Finalmente, la capacitación puede tener un efecto sobre el clima organizacional a través de la construcción de capacidades organizacionales. Por ejemplo, para una empresa petrolera o una aerolínea la seguridad es un valor importante que se convierte en capacidad organizacional a través de las actitudes y conductas de sus empleados. La capacitación orientada a concientizar a las personas de los riesgos contribuye a la creación de un clima organizacional con foco en la seguridad. Este tipo de climas organizacionales específicos se definen en función de la actividad y la propuesta de valor de la organización.

A diferencia de la cultura que comprende los fundamentos y los valores de una organización, un clima organizacional específico hace referencia a la percepción compartida entre empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que sostienen una capacidad organizacional. Si contribuye a que la organización funcione mejor, es probable que también tenga un impacto positivo en el estado de ánimo de sus integrantes.

Si bien la conexión entre la capacitación y el clima organizacional general a través de las capacidades organizacionales es la menos directa, si se logra, es duradera y compartida. El camino a transitar es difícil y no siempre se logran los resultados esperados. Para los menos decididos, una solución tramposa: medir el clima organizacional directamente después de una capacitación para captar la emoción, y solo encuestar a los que fueron capacitados.

El autor Mendoza, (2002), determina los siguientes tipos de necesidades de capacitación y desarrollo: “Manifiestas: Son bastante evidentes, tales como el personal de nuevo ingreso u ascenso, transferencias de puesto, cambios de equipo o herramientas, procedimiento de trabajo y políticas” (Pág. 10).

Se da en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivado de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Inmediatas: son aquellas que deben de atenderse de manera urgente o a corto plazo.

3.12. Medición periódica organizacional

Según Chiavenato, (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Pág.24).

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las

empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores.

Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

3.13. Recursos Humanos

Según Merino, (2002) “las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importante de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta” (Pág.36).

El recurso humano es uno de las áreas más importante dentro de una organización, puesto que tiene que ver directamente con la pieza humana. Es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una institución, cuando a la vez éste está bien administrado, de ahí que la administración de Recursos Humanos se debe encargarse de la gestión del potencial humano, que las personas que ingresan a dicha organización cuenten con las competencias requeridas para el puesto, que estén satisfechos con los resultados que obtienen, se consideren la salud, las experiencias, los conocimientos de todo trabajador, así también asegura un buen clima

organizacional en donde trabajen valores de empatía, respeto, responsabilidad, estabilidad laboral, entre otros.

La organización juega un rol muy importante mediante la administración de recursos humanos, puesto que se convierte en un socio estratégico de todo ello; incrementando el trabajo en equipo innovando, motivo por el cual es importante el ser humano en la sociedad.

El personal humano colabora y responde a las necesidades de la sociedad, logrando una capacidad rápida de resolver problemas o conflictos en una organización.

Dessler, (2001) define a la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa” (Pág.06).

En fin, el recurso humano es el soporte de toda institución o empresa, es el que cumple todas las necesidades de la institución. Por ello debe de adecuarse perfectamente al personal a su área de trabajo para que sea un ambiente armónico dentro de una organización.

3.14. Características del Departamento de Recursos Humanos.

Según Sosa, (2013) “el tamaño de la empresa es decisivo para algunas de las características mencionadas más abajo, este departamento debe ajustarse a la organización para que sus actividades sean más efectivas” (Pág. 29).

El ser humano por naturaleza se relaciona con otros, lo que significa que cuando existe una relación y cada individuo tiene los mismos intereses, se genera una organización, aunque no todo es maravilloso, ya que en ocasiones pueden presentarse conflictos, los cuales se resuelven con una comunicación oportuna.

Las relaciones humanas forman una organización, en el ámbito empresarial es el mismo que en la vida cotidiana, solo que, en este tópico, intervienen más personas, grupos y las autoridades que toman las decisiones para hacer de la empresa un ente

más, por lo que las necesidades individuales se fusionan con los objetivos de la organización.

3.15. Importancia del recurso humano

Según Solares, (2012) “los recursos humanos (RRHH) son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización” (Pág.32).

La importancia de las personas radica que son seres que piensan, aportan ideas, se comprometen con los objetivos de la organización, logran sus metas plasmadas, aprovechan su capacidad y experiencia, por lo tanto las personas son un recurso estratégico para una organización.

El capital humano es el principal elemento de toda organización, porque representa el motor más importante para el funcionamiento de las diversas áreas de una institución. Siendo así, la administración del personal constituye uno de los pilares en la gestión de recursos humanos, que puede ser determinante para alcanzar los objetivos empresariales.

3.16. Rol del Recurso Humano

Según Pérez, (2014) “Las funciones de un departamento de recursos humanos dentro de una organización es de vital importancia, al final del día las empresas están integradas por personas, estas personas son motivadas, seleccionadas, y dirigidas por la gestión de recursos humanos” (Pág.76).

Se busca generar un ambiente donde los individuos que forman e integran la organización, puedan producir y generar resultados que beneficien a la organización de la mejor forma posible. Es una tendencia creciente, la de las organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de los empleados en las organizaciones, ya que esto se traduce en una mejor calidad de vida personal y en el trabajo, obteniendo la

organización un mejor esquema de trabajo, un mejor desempeño y así, volviéndose también más competitiva.

Como se indica al inicio, la función puntual de los recursos humanos en la empresa es generar beneficios a la empresa por medio del incremento de su actividad productiva optimizando en la mejor medida los recursos de los que esta dispone; en tanto, se propone lograrlo propiciando un ambiente adecuado para el logro de los mismos, mejorando de la mejor forma el rendimiento de las personas en sus actividades de trabajo, propiciando un ambiente que incremente su crecimiento dentro de la organización, limitando y concretando objetivos claramente definidos.

En resumen, la función de los recursos humanos es práctica y estratégica, funcional y administrativa. Dentro de sus funciones operativas está la de atraer los mejores candidatos, obtener las mejores competencias, retiene y motiva a los mejores empleados dentro de la empresa siempre con el objetivo macro, de mejorar la productividad de la organización. Sus funciones administrativas están más direccionadas al cumplimiento de las normativas y de los objetivos a corto y largo plazo.

Según el autor Pérez “La gestión de recursos humanos es una función estratégica de la empresa, y como es bien sabido, la estrategia es una consecuencia del entorno. Esta función estratégica a su vez apegada del fiel cumplimiento de la estrategia general de la empresa con la que busca cumplir sus objetivos de negocio“(Pág. 23).

En síntesis, el clima organizacional es una interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa administrativa o educativa, donde los trabajadores, por una parte, deben tener el espacio suficiente para construir prácticas amenas de trabajo, y por otra, la organización debe fortalecer estos espacios aportando con incentivos, beneficios y prácticas propias de su cultura organizacional. El objetivo al final del día es construir una institución más satisfecha y feliz, lo que, por consecuencia, será más competitiva en la institución.

3.17. Motivación en el trabajo

La motivación, es un proceso que comienza con una necesidad fisiológica o psicológica, que activa un comportamiento, que está dirigido a un objetivo o incentivo. Todas las personas tienen una serie de necesidades básicas; y dentro de determinado sistema socio-cultural, un conjunto de motivos similares; pero difieren en gran medida en la fuerza o disposición en la que una persona se encuentra, en otras palabras, la motivación que tiene. La motivación en el trabajo y la satisfacción laboral, están estrechamente vinculadas con el rendimiento general de los trabajadores y las recompensas posteriores. Un empleado motivado es probable que se sienta satisfecho o no (Ashraf, 2011).

3.18. Motivación: mejorar factores

Según Ashraf (2011), existen varias formas en las que el nivel de motivación de los empleados puede ser aumentada y mejorada. Algunos de estos factores son: Enriquecimiento del empleo: Los puestos de trabajo deben ser rediseñados para ofrecer mayores oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento.

El enriquecimiento del empleo se compone de una variedad de contenidos del trabajo, un mayor uso de las habilidades del empleado, mayor oportunidad de crecimiento e incremento en la autoridad. Tiempo flexible: Este concepto está diseñado para que el empleado pueda controlar un poco su horario de trabajo. Todo el tiempo de trabajo se divide en “tiempo núcleo” y “tiempo flexible”. Durante el tiempo núcleo el empleado debe estar presente en su lugar de trabajo obligatoriamente; mientras que, en el tiempo flexible es libre de escoger sus propios horarios.

Empoderamiento: Significa esencialmente, que se proporciona autoridad a los empleados en su área de operación, para resolver los problemas relacionados con el trabajo sin buscar la aprobación de los mandos altos.

Círculos de calidad: Son semigrupos de trabajo autónomos que cumplen regularmente la función de discutir y resolver problemas relacionados con su área específica y cuyo objetivo es mejorar las condiciones de trabajo y el libre desarrollo del mismo.

Plan de propiedad de empleados: Se ha convertido en una herramienta muy importante en la motivación y retención de los empleados. El plan de beneficios de la organización ofrece a los empleados acciones de la empresa, esto en el paquete de beneficios. El objetivo es que los empleados se esfuercen, pues afecta directamente el rendimiento de la empresa y el valor de sus acciones.

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para analizar las causas del clima organizacional de la Sección de Recursos Humanos, se aplicó una encuesta a los 12 trabajadores de esa Sección para lo cual la investigación dio a conocer los siguientes datos estadísticos, donde es preciso mencionar que el clima organizacional afecta no solo en la labor de los empleados de la organización, sino también la resistencia al cambio y la carencia de la problemática de la investigación.

El motivo de abordar este tema surge por las experiencias detectadas durante el proceso del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en la misma institución en el cual se diagnosticó diferentes debilidades y amenazas que no contribuyen al proceso administrativo de la organización.

Se hace mención de algunas de las causas que afectan a la organización: falta de trabajo en equipo, poca comunicación, falta de motivación, entre otros.

Según el análisis de la indagación, respecto a las condiciones físicas de la oficina la tercera parte de los encuestados manifestó que se encuentra muy comfortable, en las condiciones físicas mientras que la mayoría mencionó que se encuentran en un ambiente comfortable, en conclusión, se determinó que el total de los trabajadores consideran aceptables las condiciones físicas de la organización. **(Ver gráfica No.1 de la boleta de encuesta de RRHH, DIEDUC).**

Sáenz (1987), describe la infraestructura como “el conjunto de bienes muebles (mobiliario y equipo) e inmuebles (terreno, construcciones y áreas afines) de los cuales hacen uso las comunidades educativas o administrativa para los procesos o enseñanza de cada organización en particular” (Pág.34).

En concreto la organización debe de tener las condiciones físicas adecuadas para sus trabajadores en lo que respecta a iluminación, temperatura, espacio entre otros, para que puedan realizar sus labores de la mejor manera; cabe señalar que en las instalaciones físicas en donde funciona la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez los espacios son relativamente pequeños, más aun sin en cada área

se encuentran archivos en donde se guardan todo tipo de documentos, de manera que es incómodo el desarrollo de las diversas actividades.

Siendo necesaria la mejora de las condiciones físicas de las oficinas administrativas tiene una relación tan estrecha con los servicios que se prestan, como la que tiene otros insumos administrativos incluyendo el ambiente familiar, la motivación, los funcionarios eficientes, los equipos tecnológicos o los servicios para los usuarios, en este caso, directores, docentes, OPF, padres de familia, entre otros.

Según el resultado de la encuesta, a la pregunta de las actitudes del jefe un 14% contestó que siempre el jefe los escucha y respeta sus opiniones, sin embargo, hay un 29% que respondió que regularmente tienen una actitud positiva y los escucha, y con un 57% respondió a la pregunta que algunas veces escucha y respeta las opiniones de los trabajadores. Con respecto a esta pregunta se especuló que el jefe inmediato no tiene una actitud positiva con los trabajadores al apoyarlos cuando se encuentren en dificultades de realizar el trabajo en la organización.

(Ver gráfica No.2 de la boleta de encuesta de RRHH, DIEDUC).

Según Caroselli (1999), "mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación" (pág. 12).

Todo líder debe de apoyar constantemente a su equipo de trabajo y si no lo hace deja de ser un líder, según la encuesta que se les paso más de la mitad respondió que su jefe no tiene una actitud adecuada a sus necesidades que ellos puedan generar durante estén realizando un proceso administrativo.

Según el nivel de satisfacción por pertenecer a la organización, un 14% de empleados contestaron que se encuentran satisfecho al pertenecer a la Sección de Recursos Humanos, sin embargo el 29% respondió que encuentran cómodos trabajando en esta entidad, para terminar con un 57% los empleados de la sección de recursos humanos le dio respuesta a la pregunta que su estado de satisfacción se encuentra bajo al pertenecer a la organización, es importante asumir que este porcentaje no se encuentra satisfecho en la organización por lo tanto va a generar un ambiente de

trabajo inestable a sus demás compañeros. **(Ver gráfica No.3 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Quintana, (2003), señala que "el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacionales, valores grupales y otros" (Pág. 45).

En la Sección de Recursos Humanos, un 56% indica que a veces se fomenta el trabajo en equipo, el 22% responde que, con cierta frecuencia, para concluir con un 25 % quiénes respondieron que siempre se fomentan y desarrolla el trabajo en equipo. En conclusión, a la pregunta existe poca armonía en lo que respecta en el trabajo en equipo, de tal forma que existe inconformidad y desmotivación dentro del personal, redundando en los servicios que se prestan en la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez. **(Ver gráfica No.4 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Para Ceneval (2006), "es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo" (Pág.4).

Para algunos equipos de trabajo pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico, por el contrario se manifiesta en la poca disposición para atender a los usuarios que, diariamente visitan el área de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez. Otros conflictos vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro del equipo, tanto para sí como para el equipo. Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos de la organización, impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados. No solo se deben analizar los factores internos, si no que se deben evaluar los cambios externos y globales los cuales afectan a la Sección de recursos humanos.

Por consiguiente, dándole respuesta a la pregunta sobre el desempeño de sus labores y el ambiente de trabajo, un 25% ellos lo encuentran agradable, un 8% contestaron que es muy bueno, finalizando con un 67% que reconoció es bueno. **(Ver gráfica No.5 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Según Chiavenato (2007) "el ambiente de trabajo en una organización debe de estar basado en la motivación el ambiente de trabajo traducido al ámbito administrativo es el conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores" (Pág. 23).

Se trata, por lo tanto, de las condiciones que se viven dentro del entorno laboral y está compuesto por todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina.

Según respuestas a la pregunta sobre si existe comunicación dentro del grupo de trabajo, los empleados respondieron en un 25% que siempre hay comunicación entre su grupo de trabajo, la mayoría respondió que a veces existe comunicación dentro de su equipo de trabajo y por ultimo con un 13% responde que con cierta frecuencia hay comunicación laboral, es importante mencionar que la comunicación es fundamental en la organización, es la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, así también ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral. **(Ver gráfica No.6 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Según Brandt (1990), "una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral" (Pág. 32).

De tal forma que, para alcanzar una comunicación adecuada que permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más adecuado es aprender a expresar las ideas con asertividad, la cual es una forma de comunicación basada en el respeto

por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que considera justo para todos y que obedece a los que se siente realmente.

Expresarse asertivamente no significa "agredir" a los demás lo que se crea sea la verdad. Debemos recordar que "la verdad sin compasión es agresión". Tampoco significa que hay que decirlo todo. De hecho, una expresión asertiva únicamente muestra lo que considera necesario o importante decir. El asertividad refleja la convicción íntima del valor personal, de la importancia y dignidad, del sentido de merecimiento, del aprecio y reconocimiento de la valiosa condición humana.

Seguidamente, se responde a la pregunta o ítem, a que si el jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación, donde un 67% consideraron que el jefe de la organización nunca se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal, con un 17% responden que a veces mantiene elevado el nivel de motivación, el 8% respondió que siempre se mantiene o se preocupan por el nivel de motivación y por ultimo un 17% le da respuesta que con cierta frecuencia se mantiene elevados. Para concluir, en su mayoría consideró que no hay motivación y mucho menos se preocupan por mantenerla elevada para el personal de la organización; ante una administración autocrática lo que menos se evalúa la satisfacción laboral de los empleados, solamente se busca que rindan. **(Ver gráfica No.7 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Según Chiavenato, (1907), define a la motivación como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo" (Pág. 25).

Igualmente el liderazgo es importante en una organización ya sea educativa o administrativa, un 17 % responden que pocas veces existe liderazgo entre sus compañeros, de igual manera con un 17% responden que regularmente hay liderazgo entre sus compañeros, asimismo el 8% dice que siempre hay liderazgo dentro de su equipo de trabajo y por último el 58% responde que nunca hay liderazgo entre su equipo de trabajo. Según el análisis en su mayoría coincidieron que nunca hay

liderazgo entre sus compañeros de trabajo de la Sección de Recursos Humanos. **(Ver gráfica No.9 de la boleta de encuesta de RRHH, DIDEDUC).**

Según Rodríguez, (2008), asegura que "el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador" (Pág. 12).

Según la autora en una organización con un buen líder se puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la organización fluya sin algún tipo de tardanza. Es decir que dependiendo de cada persona y de su carácter le da un enfoque nuevo a la palabra liderazgo, por ejemplo, existen los líderes que toman toda la responsabilidad de un proyecto y toman todas las decisiones y ocupan a sus seguidores ordenándoles tareas a corto plazo, ya que éste siente o tiene la necesidad de tomar todo el control por sí mismo, por otra parte existe un líder que escucha a sus seguidores, analiza las ideas y en base a eso, toma la decisión que a su criterio le parezca la mejor.

Otro aspecto muy importante es el trabajo en equipo siendo importante, en primera instancia porque se integran las capacidades que tiene cada persona para facilitar el trabajo, sabiendo que en este proceso se discutirán las ideas ya establecidas y surgirán nuevas para la distribución del trabajo, así será más fácil lograr las metas, porque a través de esto se hace lo que uno solo no puede hacer, pero es importante que el equipo se mantenga motivado para que todo funcione, de lo contrario se pondrá de manifiesto el trabajo individual, y por último puede decirse que a través del trabajo en equipo uno aporta lo que otro no tiene, generándose un solo complemento.

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1 Después de analizar el clima organizacional en la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, se han evidenciado dimensiones con inconformidad por parte del personal, lo que afectado el ambiente laboral de la organización ocasionando que los integrantes de esta sección tengan un bajo compromiso, verificando la existencia de un clima organizacional deficiente.

5.1.2 Ante la falta de liderazgo democrático, existe un nivel bajo de motivación y divergencias significativas en cuanto a las opiniones del personal que allí labora.

5.1.3. Es de vital importancia la utilización de las características y habilidades individuales dentro del trabajo en equipo, de tal forma que se evidencia que existe dificultad para que el personal se relacione e interactúe entre sí.

5.1.4 En la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Suchitepéquez no existe comunicación asertiva dentro del personal que labora en el área, siendo desmotivante y creando un clima laboral negativo que trasciende en los servicios que se prestan.

5.1.5 Dentro de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Suchitepéquez es determinante la responsabilidad y el liderazgo, debido a que es el ente coordinador de las actividades en lo referente a educación formal y sistemática a nivel departamental.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Es conveniente fortalecer y coadyuvar el clima organizacional entre los trabajadores de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, realizando talleres de sensibilización y comunicación asertiva.

5.2.1. Es necesario que se implementen estrategias motivacionales entre ellas: jornadas deportivas, reuniones de convivencia, viajes, en eventos públicos se galardonan a los subalternos con el único propósito de mantener activa la motivación extrínseca dentro de la organización.

5.2.3. Es importante que los administradores de la Sección de Recursos Humanos tomen en cuenta las opiniones del personal en general para que todos puedan trabajar con eficiencia, armonía, empatía y respeto.

5.2.4. Es preponderante tomar en cuenta el trabajar en equipo, porque cada uno se beneficia del conocimiento de los demás, si trabajan en conjunto la organización proporciona servicios administrativos de calidad,

5.2.5. Es necesario que en la Sección se implemente la comunicación asertiva de diferentes estrategias tales como: solución de conflictos, comunicación directa, contagiar la pasión por el trabajo, empoderamiento de la organización.

5.3. PROPUESTA

Fundamentado en los resultados del diagnóstico producto de la investigación, se genera una propuesta con la finalidad de coadyuvar en los aspectos negativos identificados y mantener o fortalecer los aspectos positivos.

5.3.1 Título de la Propuesta

Fortalecer y coadyuvar a un adecuado clima organizacional entre los trabajadores de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez.

5.3.2. Objetivos

5.3.2.1. General

- Proponer alternativas para fortalecer el liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación asertiva, con los trabajadores de la Sección.

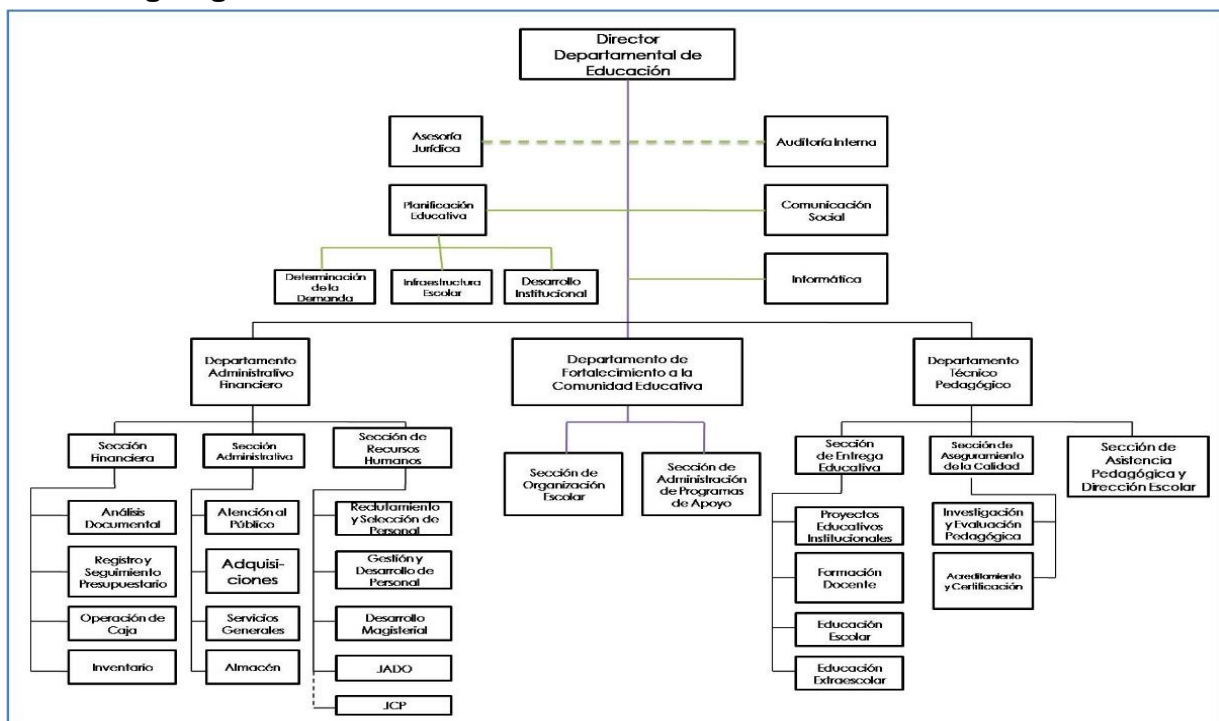
5.3.2.2. Específicos

1. Promover el liderazgo entre los empleados y buscar estrategias que se acoplen al nivel de trabajo de la Sección de Recursos Humanos.
2. Identificar las fortalezas y oportunidades para mejorar el trabajo en equipo en las oficinas de la organización.
3. Dar a conocer los niveles de motivación con los jefes y sub-alternos de la Sección.
4. Lograr que los empleados adquieran herramientas claves para mejorar la comunicación asertiva en la organización.

5.3.3. Visión

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

5.3.4. Organigrama



Fuente: DEDUC, Mazatenango Suchitepéquez 2,020

5.3.5. Alcances y limitaciones

Uno de los alcances para realizar esta propuesta, es que cuentan con los medios para realizar los talleres, sin embargo se encuentra una limitación donde no se terminara completamente la problemática en la Sección de Recursos Humanos como se quisiera lograr.

5.3.6. Justificación

La propuesta surge de la problemática de la investigación, con la necesidad de mejorar el ambiente laboral de los trabajadores de Recursos Humanos, ya que se detectó que existe un contexto laboral inadecuado, en caso de algunos trabajadores cuentan con la eficiencia que debe llevar el trabajo y se relacionan lo mejor posible con los demás, por otra lado hay muchos trabajadores que no cumplen con sus obligaciones y es

donde se genera un clima organizacional inadecuado para las demás personas que se encuentran trabajando en esa institución.

Por tal motivo surge la propuesta de los talleres, para mejorar el ambiente de trabajo, los cuales pueden venir a fortalecer la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo entre otros, por consiguiente se podría motivar a realizar su trabajo de la mejor manera, mismo que debe de fortalecer al equipo de trabajo a que se ayuden mutuamente, y no hacer o generar desacuerdos e irresponsabilidad a lo que tienen que hacer, como bien se sabe el clima organizacional pide que tenga motivación, responsabilidad, cultura, comunicación y liderazgo los trabajadores deben de tener todas estas cualidades para que no poseen causas que desmejoren el clima organizacional en la Sección de Recursos Humanos.

Se entiende que todos son seres humanos tienen sus bajas y altas en lo que respecta a la motivación, pero deben de recordar qué están en una institución ejerciendo un trabajo que les gusta y deben de trabajar con profesionalismo, dedicación y responsabilidad, ya que son personas preparadas para que estén generando causas para desmejorar el clima de la organización. Uno de los objetivos es alcanzar esas metas para mejorar el clima organizacional en los trabajadores, darles un ambiente agradable, y por tal motivo se hace la propuesta para que mejore la organización y la calidad en los trabajadores.

5.3.7. Antecedentes

Uno de los antecedentes de la Sección de Recursos Humanos, desde hace tiempos vino a generar esta problemática de la investigación, pero se espera coadyuvar el tema de investigación con los diferentes talleres que se proponen.

5.3.8. Metodología

La investigación es de tipo descriptivo y propositiva, en la cual se analiza e interpreta de forma explicativa los factores inmersos en la problemática a tratar. Finalmente es de tipo propositiva porque la investigación culmina con la formulación de una propuesta encaminada a resolver el problema identificado.

5.3.10. Cronograma de actividades

No.	Actividades	Responsables
1	Taller No. 1 Liderazgo y clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Epesista• Capacitador• Jefe de Sección de Recursos Humanos
2	Taller No. 2 Me siento involucrado con mi equipo de trabajo	
3	Taller No. 3 Motivando al personal administrativo de la Sección de Recursos Humanos	
4	Taller NO. 4 La comunicación, factor clave para el éxito de la organización	

Día 1: Taller 1 y 2

No	Actividad	Horarios	Recursos	Costo	Responsables
1	Bienvenida	8:00 am	Computadora	Q300.00	<ul style="list-style-type: none"> • Epesista • Capacitador
2	Oración inicial	8:15 am	Proyector		
3	Palabras de bienvenida a cargo de la jefa de recursos humanos y presentación de la persona a cargo de los talleres	8:20 am	Micrófono Bocinas Cuadernillo Lapiceros Sillas Mesas		
4	Taller no. 1 Liderazgo y clima organizacional	8:25 a 9:00 am			
5	Dinámicas	9:00 am			
6	Taller no. 2 Me siento involucrado con mi equipo de trabajo	9:10 a 9:40 am			
7	Refacción	9:50 am			
8	Palabras de agradecimiento y entrega de reconocimiento	10: am			

Día 2: Taller 3 y 4

No	Actividad	Horarios	Recursos	Costo	Responsables
1	Bienvenida	8:00 am	Computadora	Q300.00	<ul style="list-style-type: none"> • Epesista • Capacitador
2	Oración inicial	8:15 am	Proyector		
3	Palabras de bienvenida a cargo de la jefa de recursos humanos y presentación de la persona a cargo de los talleres	8:20 am	Micrófono Bocinas Cuadernillo Lapiceros Sillas Mesas		
4	Taller No. 3 Motivando al personal administrativo de la Sección de Recursos Humanos	8:25 a 8:50 am			
5	Dinámicas	8:50 am			
6	Taller NO. 4 La comunicación factor clave para el éxito de la organización	9:00 a 9:30 am			
7	Refacción	9:30 am			
8	Palabras de agradecimiento y entrega de reconocimiento	9:40 am			

5.3.11. PLAN DE INTERVENCIÓN

Dirección departamental de Educación de Suchitepéquez, municipio de Mazatenango departamento de Suchitepéquez.

Área	Contenido	Actividades	Recursos	Total de tiempo	Evaluación
Personal administrativo de Sección de recursos humanos	<p>Características de un buen líder y su temperamento.</p> <p>Tipos de equipos de trabajo</p> <p>Estrategias para una buena motivación</p> <p>Clases de comunicación y su manejo a las personas</p>	<p>Bienvenida al personal administrativo de Sección de Recursos Humanos, se presenta la agenda y los objetivos alcanzar.</p> <p>Presentación del capacitador</p> <p>Por medio de videos y trifoliales se da a conocer cada uno de los contenidos ya mencionados</p>	<p>Recurso humano</p> <p>Computadora</p> <p>Proyector</p> <p>Micrófono</p> <p>Bocinas</p> <p>Cuadernillo</p> <p>USB</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel bond pliego</p> <p>Mesas</p> <p>Sillas</p>	180 minutos	<p>Durante cada taller se harán diferentes dinámicas en donde al personal se les hará una serie de preguntas respecto al tema.</p> <p>Se realizarán tríos para que hagan una dramatización improvisada de un día de trabajo.</p>

6.0. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ashraf, T. (2011). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.
2. Arcia, G. (2003). *Fundamentos de la Pedagogía*. Recuperado el 12 de 07 de 2020, de <https://brainly.lat/tarea/2500998>
3. Brandt, R. (1990). *Clima Organizacional*. Recuperado el 18 de 07 de 2020, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo2.pdf
4. Chiavenato, I. (2007). *Clima Organizacional*. Recuperado el 22 de 06 de 2020, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
5. Chiavenato, I. (2007). *Capacitación como Herramienta Efectiva*. Recuperado el 24 de 07 de 2020, de [http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20autor%20Chiavenato%20\(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D](http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20autor%20Chiavenato%20(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D).
6. Chiavenato, I. (2009). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 28 de 06 de 2020, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
7. Denison, D. (1989). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierraMelissa2013.pdf;jsessionid=DA5C7F5AC4735116542E2E1B4E1B7BA3?sequence=1>

8. Dessler, G. (1976). *Clima Organizacional*. Recuperado el 19 de 08 de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/clima.htm>
9. Dessler, G. (2001). *Administrativa de Recursos Humanos*. Recuperado el 3 de 08 de 2020, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf
10. Jonas, H. (1993). *Fundamentos de la Filosofía*. Recuperado el 5 de 08 de 2020, de <https://concepto.de/responsabilidad/#ixzz6Td1fiLbB>
11. Mendoza, E. (2002). *Capacitación Laboral*. Recuperado el 22 de 08 de 2020, de [http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20autor%20Chiavenato%20\(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D](http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20autor%20Chiavenato%20(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D)
12. Marino, B. (2002). *Recursos Humanos*. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de http://camayo.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/
13. Mintzberg, H. (1984). *Estructura Organizacional*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
14. Pérez, C. (2014). *Recursos Humanos*. Recuperado el 24 de 07 de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/15/el-rol-de-rrhh-en-las-organizaciones/#:~:text=Dentro%20de%20sus%20funciones%20operativas,la%20productividad%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>
15. Quintana, A. (2003). *Un mundo de aprendizaje*. Recuperado el 3 de 09 de 2020, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

16. Rodríguez, P. (2008). *Liderazgo del Clima Organizacional*. Recuperado el 6 d 09 de 2020, de <http://C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoSobreElClimaOrganizacionalEn-6119351.pdf>
17. Solares, M. (2012). *Administración Educativa*. Recuperado el 8 de 09 de 2020, de <https://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-organizacion/>
18. Sosa, M. (2013). *Empresas Industriales*. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/21/caracteristicas-funciones-esenciales-del-departamento-de-rh/#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20del%20Departamento%20de%20Recursos%20Humanos.&text=Este%2>
19. Strategor, A. (1988). *Estructura Organizacional*. Recuperado el 21 de 09 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
20. Thomas, S. (1996). *La identidad Organizacional y su influencia*. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-identidad-organizacional-su-influencia-S2215910X15000178>
21. Thompson, J. (2012). *Liderazgo del Clima Organizacional*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <http://C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoSobreElClimaOrganizacionalEn-6119351.pdf>
22. Vercic, V. (2007). *La identidad organizacional y su influencia*. Recuperado el 28 de 09 de 2020, de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-identidad-organizacional-su-influencia-S2215910X15000178>
23. Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). México, D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

24. Zambrano, A. (2000). *Responsabilidad del Clima Laboral*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de <https://www.javierlois.com/single-post/2015/12/22/La-responsabilidad-del-clima-laboral>

Vo. Bo. 
Lcda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria CUNSUROC.



ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
PLAN FIN DE SEMANA MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ



Personal de Sección de Recursos Humanos Encuesta

La estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa como trabajo para optar al grado de Licenciatura, solicita contestar las interrogantes sobre el estudio de las **“Causas del Clima Organizacional de la Sección de Recursos Humanos, de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez”**. Municipio de Mazatenango departamento de Suchitepéquez. Desde ya agradezco la valiosa información que brindará.

Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio.

1. ¿Considera usted, que en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, entre otros.) es?.

Muy confortable

Confortable

Incómodo

Muy incómodo

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

Siempre

Regularmente

Algunas veces

Nunca

3. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Alto

Regular

Bajo

Muy bajo

4. ¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?.

Nunca

A veces

Con cierta frecuencia

Siempre

5. ¿Para el desempeño de sus labores el ambiente de trabajo es?.

Agradable

Desagradable

Bueno

Muy bueno

6. ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?

Siempre

A veces

Con cierta frecuencia

Nunca

7. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Nunca

A veces

Siempre

Con cierta frecuencia

8. ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?

Agradable

Regular

Desagradable

Buena

9. ¿Existe liderazgo entre sus compañeros de trabajo?

A veces

Siempre

Nunca

Regularmente

10. ¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

Nunca

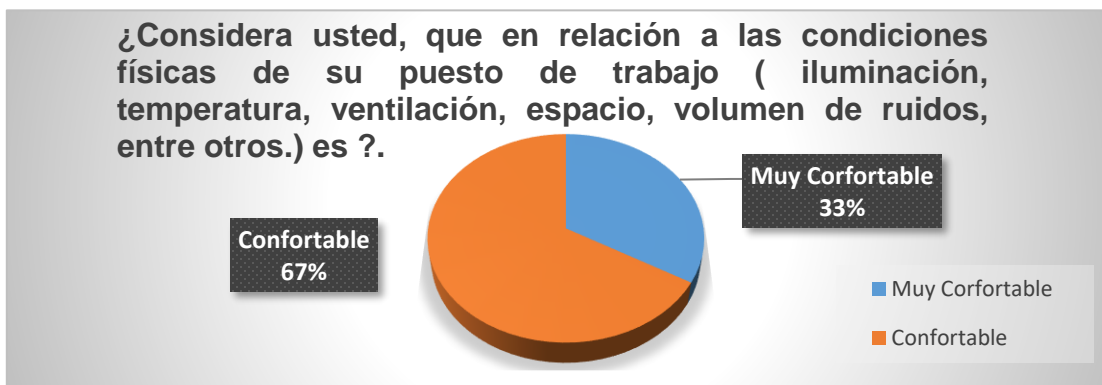
Con cierta frecuencia

Casi siempre

Siempre

Gráficas de resultados de encuesta al personal de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Suchitepéquez, municipio de Mazatenango departamento de Suchitepéquez.

Gráfica No.1



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: La tercera parte de los trabajadores de la Sección de Recursos Humanos se encuentran muy confortables y la mayoría encuentra confortable las condiciones físicas de su puesto de trabajo.

Gráfica No. 2



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: Un mínimo número de trabajadores encuestados respondieron que su jefe inmediato siempre se encuentra en una actitud positiva y respeta sus opiniones respecto a sus funciones de trabajo, un sector significativo responde que regularmente y la mayoría contesta que algunas veces el jefe se encuentra en disposición de ayudarlos respecto a sus funciones de trabajo.

Gráfica No. 3



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: No es significativo el número de los encuestados que se encuentra satisfechos por pertenecer a la organización, la cuarta parte de ellos se encuentra estable y la mayoría no se encuentran satisfechos en pertenecer a la organización.

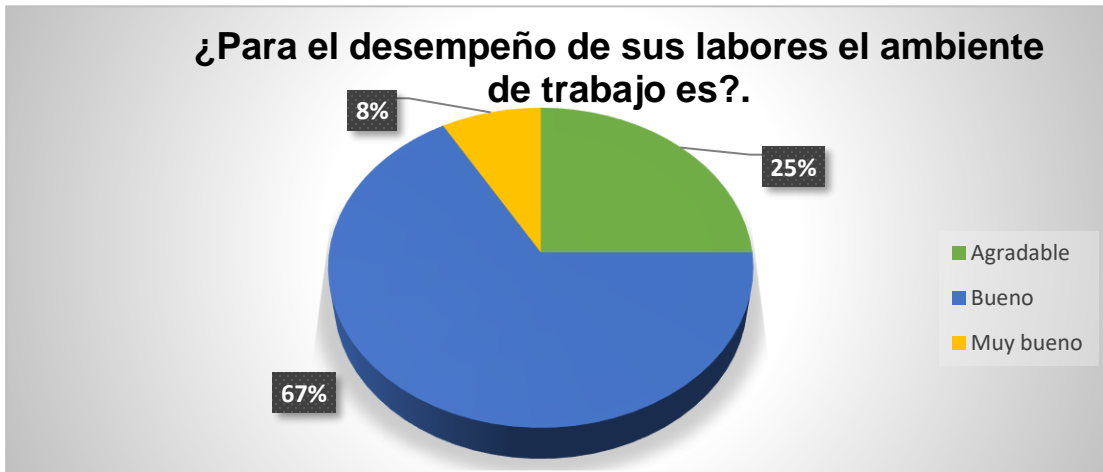
Gráfica No. 4



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: Más de la mitad respondieron que a veces se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro de la organización, mientras el resto en igual porción respondieron que con cierta frecuencia o bien que se desarrolla y aumenta el trabajo en equipo en sus labores.

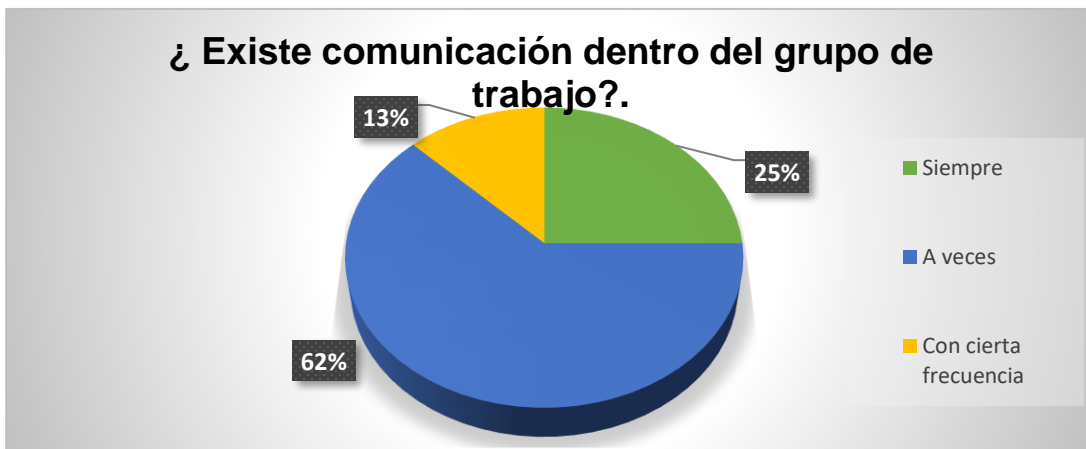
Gráfica No. 5



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: La mayoría de los trabajadores consideró que el ambiente de trabajo es bueno, la cuarta parte lo encuentra agradable, y un número no significativo lo considera muy bueno.

Gráfica No. 6



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: Pocos empleados indicaron que con cierta frecuencia si hay comunicación dentro del grupo de trabajo, la cuarta parte indicó que siempre hay comunicación y la mayoría responde que a veces hay una comunicación dentro del grupo de trabajo de la organización administrativa.

Gráfica No. 7



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: En su mayoría los trabajadores encuestados consideran que los jefes de la organización no se preocupan por mantener motivado al personal, casi una quinta parte de ellos indican que a veces y un mínimo número en igual porción respondieron que con cierta frecuencia o que siempre.

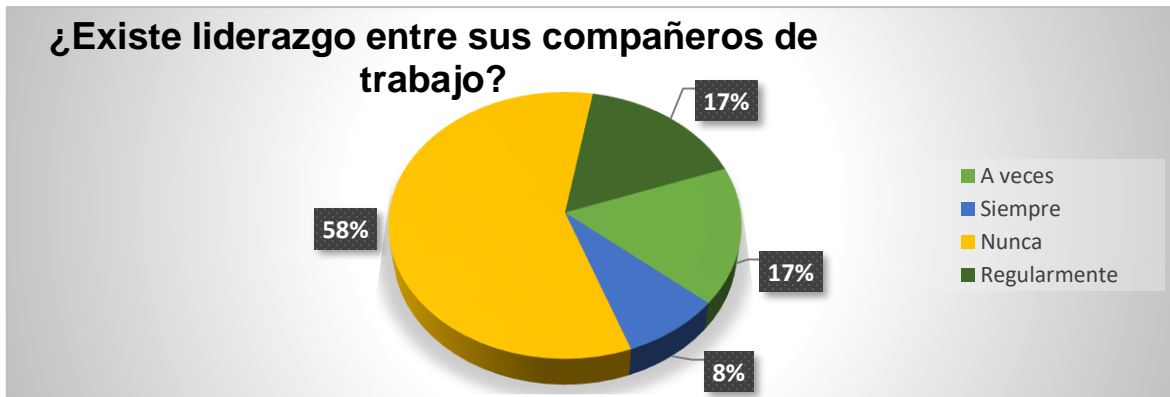
Gráfica No. 8



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: Es notorio que para la mayoría de los trabajadores es desagradable, una tercera parte comparten en igual número que es regular o buena mientras es escasa la cantidad de empleados que la consideran agradable.

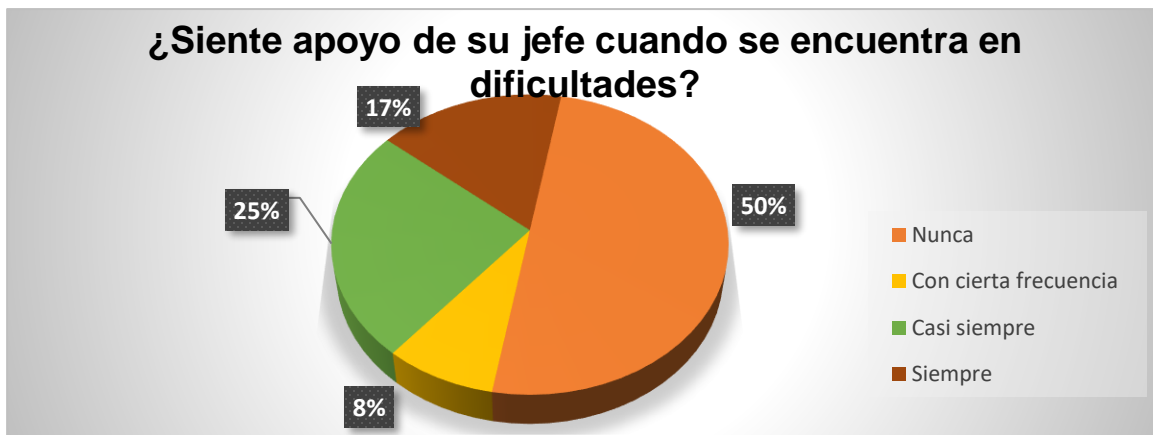
Gráfica No. 9



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC.

Descripción: El liderazgo es una habilidad que caracteriza al ser humano, la mayoría indicó que no hay liderazgo entre sus compañeros de trabajo seguido de una tercera parte de ellos indicaron ya sea regular o a veces. Es mínimo el número que indicó que siempre hay liderazgo.

Gráfica No. 10



Fuente: Trabajo de campo 2020, realizado por estudiante del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan fin de Semana. CUNSUROC-USAC

Descripción: La mitad de los trabajadores respondió que nunca encuentran apoyo del jefe inmediato cuando se encuentran en dificultades, lo que contrasta con una cuarta parte de ellos que manifestaron que casi siempre, aunque una porción no muy significativa que coincidieron que si reciben apoyo.



Mazatenango 25 de noviembre de 2021
Dic. T.G.C.P. No. 39-2021

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesor titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Factores que afectan el Clima Organizacional en la sección de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez"** elaborada por el estudiante: **PEM/TAE Patricia Marilú Sopón Cuxabaj** con carné **201541720** y **CUI 2277 26707 1002**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ingri", is written over a circular stamp or seal.

M.A. Ingri Lucrecia Soto Calderón
ASESORA PRINCIPAL



Mazatenango, 25 de noviembre de 2021
Dic. T.G.C.P. No. 40 -2021

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 7 de noviembre de 2020. Ref. E.P.F.S 11-2020 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina: **"Factores que afectan el Clima Organizacional en la sección de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez"** elaborada por el estudiante: **PEM/TAE Patricia Marilú Sopón Cuxabaj** con carné **201541720** y CUI **2277 26707 1002**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Lilian Carolina Godínez Maldonado
REVISORA



Mazatenango 29 de noviembre de 2021

Lic. Luis Carlos Muñoz López
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Factores que afectan el Clima Organizacional en la sección de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez”**, elaborada por la estudiante: **Patricia Marilú Sopón Cuxabaj**, carné 201541720, CUI 2277 26707 1002 de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **“Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente”**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

M.Sc. Tania Elvira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía
Plan Fin de Semana



Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa
Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Naturales con Orientación Ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-10-2022

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintiocho de marzo de dos mil veintidós_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: "FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SUCHITEPÉQUEZ", de la estudiante: **Patricia Marilú Sopón Cuxabaj**, carné 201541720 CUI: 2277 26707 1002 de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.A. Luis Carlos Muñoz Espinoza
Director



/gris