

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo  
Financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula”**

(Tesis de Licenciatura)

Astrid Hercilia Duarte Ruballos

Guatemala, abril 2016

**“Análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo  
Financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula”**

(Tesis de Licenciatura)

Astrid Hercilia Duarte Ruballos

Lic Omar Alexander Aldana Portillo (**Asesor**)

Licda. Alba Díaz Duarte, (**Revisor**)

Guatemala, abril 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vicedecano

**Lic Omar Alexander Aldana Portillo**

Coordinador



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0008-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Alba Díaz de Alarcón, revisora de la TESIS titulada "Análisis del clima organizacional del departamento administrativo financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula", Presentado por él (la) estudiante Astrid Hercilia Duarte Ruballos, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula**", realizado por **Astrid Hercilia Duarte Ruballos**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y dos (92) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

**Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón**

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de diciembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **“Análisis del clima organizacional del departamento administrativo financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula”**, Realizado por: **Astrid Hercilia Duarte Ruballos**, carné No. 201503001, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por animarme en los momentos más difíciles, por darme todo lo que he necesitado y amarme en todo tiempo, por su fidelidad y bendiciones de cada día.

### **A Mi Esposo**

Por ser el hombre de mi vida, el que después de Dios amo con todo mi corazón, por su apoyo y por alentarme siempre.

### **A Mi Pastor**

Por sus sabios consejos y sabiduría, por ser un ejemplo en todas las áreas de la vida, por su apoyo y amistad.

### **A Mi cuñada**

### **Normita**

Por su valiosa amistad y sus sabios consejos y apoyarme y estar con migo en todo tiempo.

### **A Mi madre y tía**

### **Amanda**

Por ser las dos mujeres en esta vida que me han amado incondicionalmente y apoyado desde que nací hasta hoy.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Marco contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Pregunta de investigación	10
1.4 Justificación de la investigación	10
1.5 Objetivos de la investigación	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6 Alcances y límites de la investigación	11
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Marco conceptual</b>	
2.1 Estado del arte	13
2.2 Contenido teórico	18
2.2.1 Clima organizacional	18
2.2.2 Definición de clima organizacional	19
2.2.3 Tipos de clima organizacional	20
2.2.4 Características de clima organizacional	22
2.3 Relaciones personales	23



2.4 Compromiso organizacional	25
2.5 Motivación	27
2.6 Liderazgo	32
2.7 Comunicación	34

### **Capítulo 3:**

#### **Marco metodológico**

3.1 Tipo de investigación	38
3.2 Sujetos de investigación	38
3.2.1 Personas	38
3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos	39
3.4 Programa de actividades de investigación	39
3.5 Cronograma de investigación	42

### **Capítulo 4:**

#### **Resultados de la investigación**

4.1 Presentación de resultados	43
--------------------------------	----

### **Capítulo 5:**

#### **Propuesta de solución a la problemática**

5.1 Introducción	54
5.2 Justificación	55
5.3 Objetivos de la propuesta	56
5.3.1 Objetivo general	56
5.3.2 Objetivos específicos	56

5.4 Desarrollo de la propuesta	56
5.5 Programa de implementación	57
5.6 Presupuesto de la propuesta	60
<b>Conclusiones</b>	61
<b>Referencias</b>	63
<b>anexos</b>	

#### **Lista de anexos**

Anexo 1 Cuestionario dirigido al personal del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula	66
---	----

#### **Lista de tablas**

Tabla No. 1	49
Tabla No. 2	50
Tabla No. 3	51
Tabla No. 4	52
Tabla No. 5	53

## Lista de gráficos

Gráfico No. 1	43
Gráfico No. 2	44
Gráfico No. 3	45
Gráfico No. 4	46
Gráfico No. 5	47
Gráfico No. 6	48

## **Resumen**

En la Dirección Departamental de Educación del departamento Chiquimula ha trascendido la necesidad del clima organizacional apropiado, donde los colaboradores puedan trabajar de mejor manera, por ello que la presente investigación se llama “Análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”. El objetivo general de la presente investigación es analizar el clima organizacional del departamento administrativo financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula.

Se presentó a la Dirección Departamental de Educación la situación actual en que se encuentra el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero, planteado en los capítulos establecidos de la presente investigación, proponiendo así un plan de mejora en el que se pueda dar seguimiento a cada uno de las dimensiones que presentan debilidad en el clima organizacional.

La presente investigación pretende identificar cuáles son las causas que están afectando el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula por lo que dicha investigación es de tipo descriptivo. Dentro de los objetivos específicos se encuentran conocer las relaciones personales como dimensión del clima organizacional y establecer el compromiso organizacional como dimensión del clima organizacional.

Como sujetos de investigación se tomó en cuenta el personal del Departamento Administrativo Financiero y se utilizó como instrumentos guías de entrevista dirigidas al Director Departamental y a jefes de departamento así como un cuestionario dirigido al personal del Departamento Administrativo Financiero.

## **Introducción**

La presente investigación “Análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”, en ésta institución los colaboradores han presentado falta de motivación laboral la cual repercute en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y afectan el desempeño individual de las funciones de trabajo, que ocasiona que el clima organizacional sea afectado negativamente.

Como objetivos específicos se presenta conocer las relaciones personales como dimensión del clima organizacional, establecer el compromiso organizacional como dimensión del clima organizacional, conocer la motivación como dimensión del clima organizacional, evaluar el liderazgo como dimensión del clima organizacional, establecer la comunicación como dimensión del clima organizacional.

El personal del Departamento Administrativo Financiero fue utilizado como sujeto de investigación; como instrumentos se utilizaron guías de entrevista dirigidas al Director Departamental y a jefes de departamento así como un cuestionario dirigido al personal del Departamento Administrativo Financiero. Dicha investigación es de tipo descriptivo ya que intenta establecer las causas que están repercutiendo en el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

El marco contextual correspondiente al primer capítulo el cual en su parte indaga de manera general diferentes aspectos de la empresa objeto de estudio que nos permitirá familiarizarnos con la misma, previo a profundizar los problemas que la rodean, así como el planteamiento del problema, justificación de la investigación y la presentación del objetivo general y objetivos específicos.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

#### a) Antecedentes

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula del Ministerio de Educación de Educación, inicialmente funcionó en la 8ª. Avenida Sur Final zona 1, Chiquimula en el año de 1997, siendo el inmueble propiedad del Ministerio de Gobernación. En 2006 se trasladó a la 2ª. Avenida 4-00 zona 1, Chiquimula a un inmueble propiedad privada. Seguidamente a partir del año 2009, se encuentra ubicada en la 2ª. Calle A 00-90 zona 5, Chiquimula en un edificio arrendado.

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula del MINEDUC, cuenta con su Base Legal, según el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación". Y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004.

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

La finalidad del mismo es desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración y descentralización organizativa, que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

- Visión

Que todas las acciones se enmarquen en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población que requiera el servicio en el departamento de Chiquimula, bajo condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, y que las y los educandos se preparen para la vida profesional y laboral en un ambiente intercultural y equitativo. Nuestra visión es ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales en el departamento de Chiquimula.

- Misión

Prestar servicios administrativos, técnicos y pedagógicos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.

- Valores

Somos un equipo de funcionarios públicos comprometidos con Guatemala, con el presente y futuro de este gran país: nuestras niñas, niños y jóvenes. Estamos orgullosos de integrar el equipo del Ministerio de Educación y agradecidos por la oportunidad de servir y contribuir a que los sueños de nuestra Guatemala se hagan realidad. Para ello:

- ✓ Somos transparentes y honestos en la gestión pública
- ✓ Establecemos procesos, normas y legislación clara y congruente
- ✓ Trabajamos con pasión, alegría y creatividad
- ✓ Priorizamos y focalizamos los recursos
- ✓ Incentivamos la participación
- ✓ Priorizamos y focalizamos los recursos
- ✓ Incentivamos la participación y acompañamiento de los ciudadanos en los programas y proyectos del Ministerio
- ✓ Buscamos la excelencia en cada acción que aprendamos

## Objetivos

- Objetivo general

Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación a nivel departamental para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del Sistema Educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos y así desconcentrar y descentralizar el proceso educativo.

- Objetivos específicos

- ✓ Constituirse en el canal idóneo entre la comunidad educativa del departamento y el Ministerio de Educación, para atender y resolver los problemas y necesidades planteadas.
- ✓ Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.
- ✓ Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.
- ✓ Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.
- ✓ Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios.
- ✓ Lograr la participación de todos los sectores involucrados en el proceso educativo, mejorar la educación con calidad y equidad y Fortalecer el recurso humano docente, técnico, administrativo y de servicios.



- Estrategias

Dentro de las estrategias de la Dirección Departamental se encuentra el plan estratégico de educación comprendido en los periodos 2012 al 2016 el cual tiene por objetivo que los niños, niñas y jóvenes tengan educación de calidad con pertenencia cultural, teniendo como ejes la seguridad, democracia y justicia; infraestructura productiva y social para el desarrollo, desarrollo rural sustentable, inclusión social, desarrollo económico competitivo.

- Políticas

Las políticas generales del Ministerio de Educación son:

- ✓ Política de calidad (avanzar hacia una educación de calidad).
- ✓ Política de cobertura (ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables).
- ✓ Política de equidad (justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar).
- ✓ Política de educación bilingüe (fortalecer la educación bilingüe intercultural).
- ✓ Política de modelo de gestión (implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa).

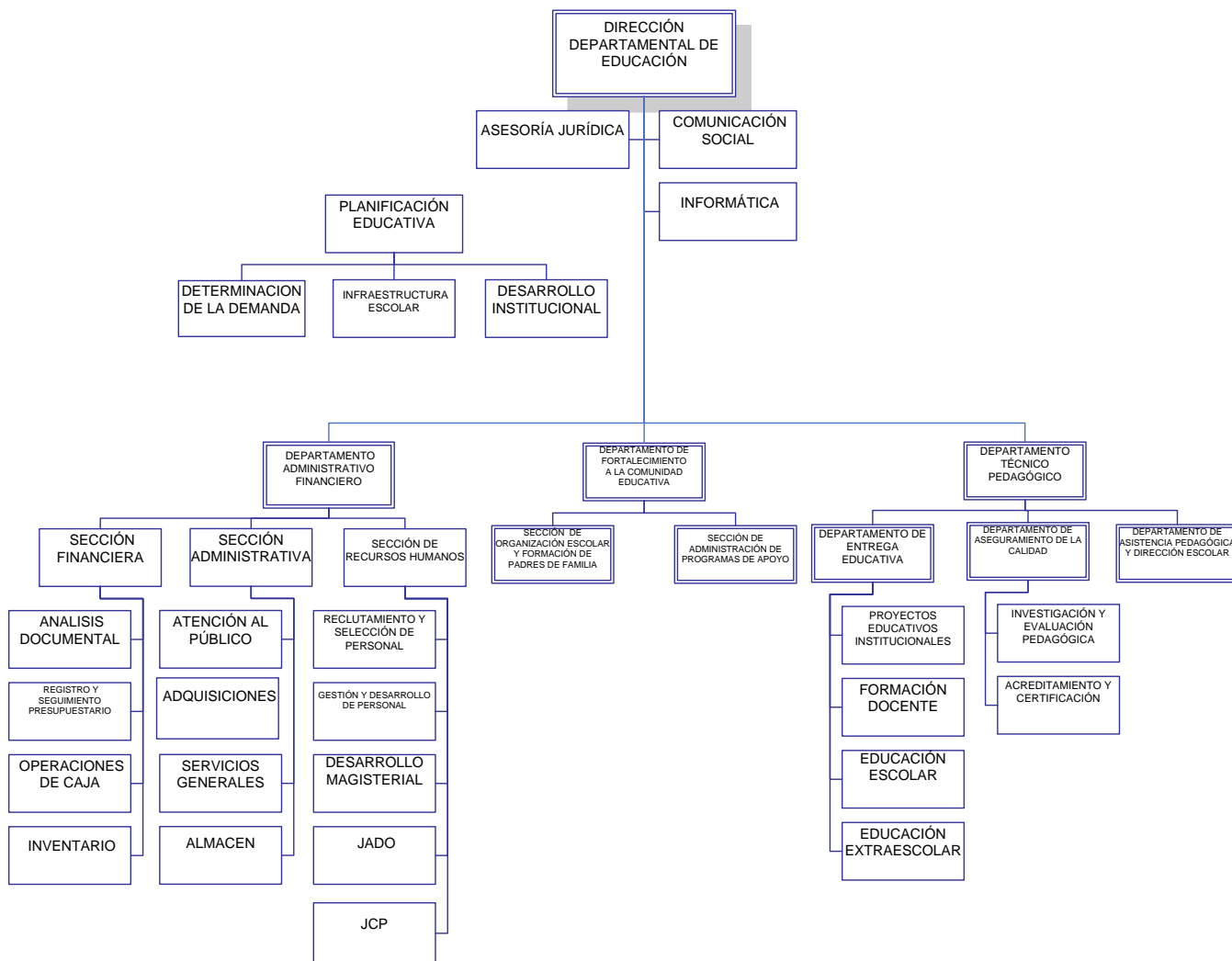
Las políticas transversales del Ministerio de Educación son:

- ✓ Políticas de inversión (aumento de la inversión educativa).
- ✓ Política de descentralización educativa (descentralización educativa).
- ✓ Política de fortalecimiento institucional (fortalecimiento de la institucionalidad del sistema educativo nacional).

# Organización

Figura No. 1

Organigrama Funcional de la Dirección Departamental de Educación



Fuente: Sección Recursos Humanos DIDEDUC, Chiquimula

- Puestos y cantidad de colaboradores que la conforman:

Despacho: Dos colaboradores

Asesoría Jurídica: Dos colaboradores

Unidad de Apoyo de Planificación Educativa: Seis colaboradores

Unidad de Apoyo de Informática: Dos colaboradores

Unidad de Apoyo de Comunicación Social: Dos colaboradores

Departamento Administrativo Financiero: Cuarenta y cuatro colaboradores

Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad: Once colaboradores

Departamento Técnico Pedagógico: Veintiséis colaboradores

Auditoría Interna: Un colaborador

Supervisores Educativos: Veintisiete colaboradores

Total: 96 colaboradores

### **Descripción general de los puestos:**

Director Departamental: Realizar funciones directivas, orientadas a ejecutar los planes, políticas y estrategias educativas de la dirección departamental a su cargo, emanadas del despacho superior, y otras leyes inherentes al funcionamiento para lograr el desarrollo educativo de la comunidad que le corresponde.

Asesor Jurídico: Proporcionar servicios de asesoría legal y jurídica a la dirección departamental de educación, en asuntos relacionados al campo de la educación para asegurar la efectividad en los procesos de toma de decisiones con justicia y prontitud.

Jefe de Unidad de Apoyo de Planificación Educativa: Administrar la unidad de planificación con el fin de proporcionar asesoría sobre la planificación anual (poa), establecimiento de indicadores, metas y control estadístico de la DIDEDUC.

Jefe de Unidad de Apoyo de Comunicación Social: Planificar, organizar y coordinar las actividades divulgativas de la departamental de educación con base en las estrategias de comunicación emanadas de comunicación social de la planta central.

Jefe de Unidad de Apoyo de Informática: Dirigir el servicio de apoyo informático para las instalaciones, mantenimiento y revisión de equipo de computo (hardware y software), a los usuarios de la dirección departamental de educación que contribuya para llevar a cabo de manera adecuada sus actividades laborales.

Jefe del Departamento Administrativo Financiero: Brindar asesoría a funcionarios y altos ejecutivos del ministerio, en relación a aspectos del área administrativa, financiera y de recursos humanos para la realización de programas específicos a nivel departamental, coordinar y supervisar las labores de otros profesionales de nivel jerárquico inferior.

Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad: Asesorar y administrar (planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar) las actividades orientadas a fortalecer la participación comunitaria por medio de los programas y proyectos de apoyo (gratuidad, bolsas de estudios, becas de educación especial, becas escolarizadas, becas de la excelencia, becas semilla, consejos de padres de familia, etc.)

Jefe del Departamento Técnico Pedagógico: Dirigir, coordinar, planificar y organizar, todos los procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes (y si fuera el caso la educación bilingüe intercultural) así como los planes y programas implementados por el ministerio de educación, la coordinación de las supervisiones educativas para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa de acuerdo a las características sociolingüísticas y culturales.

Auditor Interno: Conducir la auditoría interna de una dependencia o entidad, con el fin de que cumpla los propósitos para los cuales fue creada, y que opere o funcione con la mayor eficacia y

eficiencia posible, recomendando para ello las medidas preventivas o correctivas a su desempeño. Debe verificar el control interno institucional, con base a las normas de auditoría interna gubernamental, metodologías, guías y procedimientos establecidos en los manuales respectivos.

## **Base legal**

La Dirección Departamental esta regula por las leyes e instituciones siguientes:

Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, "Creación de la Direcciones Departamentales de Educación". Y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004. El cual acuerda que bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, se crean las Direcciones Departamentales de Educación y que cada Dirección Departamental de Educación estará a cargo de un Director, dependen directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las Direcciones Departamentales, se apoyará en las respectivas Direcciones Técnicas Regionales y en las Direcciones Generales del ramo que correspondan.

**IGSS:** Número Patronal del IGSS 90106 el cual beneficia con un seguro social a ciento veinte un empleados.

**Contraloría General de Cuentas:** Número de cuentadancia D2-74 según registro número 032612 de la Contraloría General de Cuentas de Chiquimula. En esta cuentadancia entran todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación que manejan fondos, valores, bienes de propiedad del estado; estando afectos los puestos de director departamental de educación, jefes de departamento, jefe de la sección de recursos humanos, jefe de la sección administrativa, coordinadora de la unidad de reclutamiento y selección de personal, encargado de almacén, encargado de la unidad de inventario, coordinador de la unidad de adquisiciones, jefe de la sección financiera, coordinador de la unidad de de análisis presupuestario, coordinador de la unidad de operaciones de caja.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, es el encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar, administrar políticas y estrategias que favorezcan el desarrollo del sector educativo a nivel departamental. Para su logro, uno de los objetivos de la institución lo constituye que todo el personal de la institución brinde buena atención y preste un servicio de calidad a los usuarios. Sin embargo, para que éste y cada objetivo establecido se cumplan, es necesario que exista un ambiente y un clima organizacional adecuado y cordial, que de igual manera los trabajadores se sientan motivados.

Actualmente en el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, se observa malas relaciones entre compañeros, deficiente comunicación y estrés laboral, reflejándose en acciones y actitudes tanto a nivel de grupo como de forma individual; según las circunstancias cada uno cumple con sus funciones pero de manera aislada sin el interés de la interrelación y socialización del buen producto a entregar.

En cada actitud mostrada se encuentran actos que han provocado tal comportamiento, como es el ambiente interno laboral con el que cuenta la institución, además de falta de toma de decisiones, falta de motivación laboral y el cambio de políticas por transición de gobierno.

Todo lo antes descrito obedece a falta de un adecuado ambiente de trabajo, que satisfaga las necesidades de colaboradores y que logre que éstos se esfuercen por realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente, que contribuya a ofrecer servicios de calidad en la institución.

De no tomar en cuenta el mejoramiento del ambiente de trabajo en la institución, se estaría en riesgo de no cumplir a cabalidad sus metas, presentar deficiencias en el servicio al cliente, y altas rotaciones del personal.

Es por ello que es necesario analizar el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula y proponer así estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que influyen en el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación?

### **1.4 Justificación de la investigación**

El estudio del clima organizacional en el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, se considera de mucha importancia ya que este puede incidir a largo plazo en el logro de los objetivos organizacionales. De no tomar en cuenta el mejoramiento del clima organizacional la institución estaría en peligro incumplimiento de metas, rotación de personal y demostrar deficiencias en el servicio al cliente. Esta investigación aportará a la institución un análisis que le permita trabajar para mejorar la calidad de vida laboral dentro de la institución. De igual manera favorecerá el mejor desempeño de las funciones de los trabajadores.

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### 1.5.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Chiquimula.

#### 1.5.2 Objetivos específicos:

- Conocer las relaciones personales como dimensión del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero.

- Establecer el compromiso organizacional como dimensión del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero.
- Conocer la motivación como dimensión del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero.
- Evaluar el liderazgo como dimensión del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero.
- Establecer la comunicación como dimensión del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero.

## **1.6 Alcances y límites de la investigación**

### 1.6.1 Alcances:

El análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero logrará determinar las causas que afectan en el clima organizacional, a través de conocer los motivadores de los colaboradores, la determinación de influencia del clima organizacional en su productividad y la determinación de las relaciones interpersonales con los empleados del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

### 1.6.2 Límites

#### a) Temporal:

El proyecto de estudio se realizará del 30 de mayo al 06 de diciembre del año 2015.



- b) Institucional: La información para el proyecto de investigación será recolectada del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.
  
- c) Personal: Para recolectar la información se recurrirá al Director Departamental de Educación, Jefe del Departamento Administrativo Financiero, Jefe del Departamento Técnico Pedagógico, Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad.

## **Capítulo 2**

### **Marco conceptual**

#### **2.1 Estado del arte**

El clima organizacional el cual repercute en ambiente generado por las emociones de los colaboradores y que está relacionado con la motivación de los empleados dentro de una organización; el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación es considerado como una unidad formal y necesita tomar ejemplos de otras investigaciones para mejorar el clima organizacional el cual se encuentra afectado negativamente.

Las investigaciones tomadas como ejemplos presentan dificultades en el clima organizacional, presentando diferentes propuestas que pueden ampliar el conocimiento de la propuesta ante esta problemática, sin embargo se puede comprobar que los problemas reflejados en las investigaciones resultan ser en algunas áreas similares a la institución sujeto de estudio.

Los colaboradores de las diferentes instituciones analizadas han presentado desmotivación laboral, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos organizaciones, compañerismo, comunicación así como la relación que los trabajadores tienen con sus jefes inmediatos y la inestabilidad en sus puestos de trabajo provocando rotaciones internas.

Se tomó como referencia los siguientes estudios realizados: Díaz. (2013:10, 18, 58,69), Presenta su investigación sobre el Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Dicha investigación Establece como objetivo general, analizar la situación actual del clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la

Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a través de un diagnóstico para conocer los problemas que puedan afectar el desarrollo en el trabajo de los colaboradores.

Concluyendo que se determinó que en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, no existe un buen clima organizacional entre el equipo de trabajo, dando como resultado la disminución de su capacidad de servicio y a la vez la falta de interés para realizar las tareas asignadas que le competen a cada empleado. Aunado a esto afecta también lo que es la participación y apoyo de los empleados provocando insatisfacción laboral en el personal.

Recomendando implementar una guía que evalúe, fortalezca y mejore el clima organizacional entre los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula y evaluar el clima organizacional cada año, para determinar los distintos factores que pueden en un momento influir positivamente o negativamente en el ambiente de la empresa.

Videz. (2012: 21, 32, 45,73), En su investigación denominada evaluación del clima organizacional en una dirección de una Institución Gubernamental de Guatemala. Esta investigación toma como objetivo general, evaluación del clima organizacional para determinar las condiciones que afectan la armonía laboral y actividades productivas dentro de las instalaciones de la Institución Gubernamental.

Estudiando la investigación anterior se concluye indicando los principales hallazgos que se obtuvieron de la investigación, fueron los factores que ejercen influencia en la promoción e inhibición del desempeño laboral de los trabajadores, que estimulan o limitan su eficiencia. Así mismo se conoció la percepción que tienen los empleados sobre el trato que reciben de su jefe o superiores.

A pesar de los aspectos negativos que existen en el clima organizacional de la Institución también se descubrió que los colaboradores se sienten identificados y satisfechos de pertenecer a la organización. Este aspecto puede ser explotado por las autoridades para que pueda aprovechar

esa identificación que sienten e integrarlos para fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación entre jefes y compañeros, motivar el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los colaboradores y administradores.

Se observó que el edificio es de reciente construcción, proporciona un ambiente agradable y seguro. Los puestos de trabajo son cómodos y espaciosos, el personal cuenta con equipo de cómputo y mobiliario en buenas condiciones.

Por lo tanto, se recomienda reconocer el esfuerzo que se realiza para el cumplimiento de las funciones, así como realizar actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales que fomenten la convivencia entre los empleados de la institución gubernamental seleccionada. Además el poder motivar al personal frecuentemente a través de recompensas no económicas entre ellas: saludos cordiales, agradecimientos verbales o escritos, tarjetas de felicitación por logros alcanzados dentro de la institución gubernamental.

Cruz. (2012: 26, 34, 56,83), En su informe titulado evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa *outsourcing* en Guatemala. Dicha investigación tiene como objetivo general realizar una evaluación del clima organizacional de una empresa de servicios en el área operativa, para apoyar un mejor desempeño de la misma.

Al analizar la investigación anterior esta concluye indicando que se puede referir que los resultados de la presente investigación indican que según la percepción de los trabajadores, la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar el trabajo. Según la investigación hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, tal es el caso del espacio físico, ruido y la poca ventilación; factores que son ajenos a la empresa de servicios, por estar ubicados en las instalaciones de uno de sus clientes.

Los resultados también revelan que hay deficiencia en la comunicación entre la línea jerárquica de jefes y subordinados y viceversa. Además un grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que reciben.

En base a los resultados, se recomienda a la empresa establecer programas para evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades, comportamiento, metas y resultados (cantidad y calidad de trabajo), dándoles seguimiento y proporcionando la retroalimentación a cada uno de los colaboradores de sus fortalezas y debilidades en los diferentes puntos evaluados.

También establecer programas de reconocimiento, algo que la empresa actualmente no tiene, en el que se premia al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa, ya que actividades como esta incrementan la motivación de los colaboradores dentro de la empresa. Al igual, la empresa debe encargarse de la capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas.

Leal. (2011:19, 35, 46,89), Influencia del clima organizacional en una empresa de servicios en Guatemala.

Esta investigación tiene como objetivo general establecer cómo influye el clima organizacional de una empresa de servicios.

Al hacer el estudio de la anterior investigación se concluye que el clima organizacional de dicha empresa de servicios no es favorable, debido a que el personal se encuentra desmotivado provocando que no cumplan con las tareas que le competen en el desarrollo de sus actividades, adicional no se cuenta con un plan de motivación, capacitación e incentivos, ni una medición del mismo periódicamente.

También se determinó que la empresa no presenta conflictos serios y la mayoría de los que se presentan son resueltos a nivel de los supervisores en el punto de venta, siendo los más fuertes resueltos por la gerencia general, no siendo este un problema relevante en cuanto al clima organizacional. Se pudo establecer que el liderazgo ejercido por su propietario, quien concentra las decisiones administrativas más importantes de la empresa, derivando que el estilo de

liderazgo gerencial predominante en la empresa es el de tipo autocrático, impide que los funcionarios alternos desarrollen sus destrezas, iniciativas y responsabilidades gerenciales adecuadamente.

Tomando en cuenta la conclusión antes descrita se recomienda implementar un programa de capacitaciones y tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, remunerar a los empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantiza la supervivencia y eficacia, manteniendo la satisfacción del empleado. También mejorar el nivel de Clima Organización, a través de incentivos que motiven al personal, de manera que este beneficio incremente la productividad del colaborador.

Menéndez. (2014:23, 36, 47,93), Clima organizacional en la municipalidad del Progreso, Jutiapa. Tiene como objetivo general determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Analizando la información de la investigación se concluye es que la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa actualmente cuenta con la tecnología necesaria para la realización de todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, apoyados por programas que facilitan dicha labor.

Se determinó que las instalaciones son muy buenas pues están debidamente iluminadas, el color de las paredes está seleccionado de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar, también los colaboradores disfrutaban de una ventilación adecuada, precisamente por la amplitud con que cuenta el edificio.

Un factor negativo en el que coincidieron los entrevistados fue la contaminación auditiva proveniente de los alrededores del edificio. El espacio físico es el adecuado, siendo lo suficientemente amplio, esto último les ha facilitado tanto el aprovechamiento racional como la distribución de los lugares de trabajo, para albergar a los colaboradores de la institución.

Por lo tanto se recomienda fortalecer los programas de motivación, tanto en incentivos económicos, como sociales, con el fin de contribuir de manera positiva en clima organizacional de la Cooperativa. Así también es importante realizar talleres y charlas sobre trabajo en equipo

de manera constante, para mantener el grupo siempre motivado orientado en el cumplimiento de las metas de la organización.

## **2.2 Contenido teórico**

### **2.2.1 Clima organizacional**

#### **2.2.1.1 Antecedentes del clima organizacional**

“El tema clima organizacional se trazó en los años sesenta a la par del surgimiento del desarrollo organizacional y del poner en práctica la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones” Rodríguez (1999:140).

Bertalanffy (2008: 140) afirma: La propuesta de ver a los métodos organizacionales en dependencia con su entorno ambiental se halla acogida en una hipótesis de organizaciones que buscaba superar las razones excesivamente mecanicistas de algunas guías y reduccionista de los otros. La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos procede de la teoría general de sistemas enriquecida con aportes de la cibernética, integra con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

Esta estructura podría efectuarse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en cuenta las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser convenientemente alcanzada y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido preferentemente práctico y resultaba muy difícil para los científicos de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta no fue tomada en cuenta, o lo fue muy marginalmente.

Las apariencias formales de la escuela clásica, por otra parte, habían enfrentado desagradables críticas por parte de direcciones de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones. Había mostrado una teoría en la que las organizaciones implicaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Rodríguez (1999:201) afirma: Lo propuesto por una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura.

#### **2.2.1.2 Definición de clima organizacional**

Chiavenato (1992:103) afirma: “El clima organizacional forma el medio interno de una organización, el ambiente psicológico, peculiaridad que existe en cada organización”. Asimismo alude que el tema de clima organizacional implica desiguales aspectos de la situación, que se sobreponen recíprocamente en diversos grados, como el tipo de organización, los reglamentos internos (factores estructurales), las metas operacionales, la tecnología, las políticas; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de conducta social que son inducidas o castigadas (factores sociales).

En este tema existe una discusión en torno a si éste debe alternar en términos imparciales o bien en reacciones personales. “Por términos objetivos se refiriere a los aspectos físicos o estructurales, pero en cuanto a las reacciones subjetivas tienen que ver con la inteligencia que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desenvuelven”, Rodríguez (199:60).

El ejecutar un estudio de clima organizacional consiente en detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera significativa el ambiente laboral de la organización. El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es



una cuestión de categoría para aquellas empresas profesionales que buscan lograr una mayor producción y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Por último, Méndez (2006:208) afirma: Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de tomando en cuenta a las definiciones mencionadas, se define al clima organizacional como los conocimientos intervenidos que tienen los miembros de una organización acerca de las técnicas en una empresa, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones entre colaboradores, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada empleado es distinta y ésta determina su conducta en la empresa por lo que el clima organizacional varía de una empresa a otra.

### 2.2.3 Tipos de clima organizacional

Menciona Brunet que se es necesario evitar involucrar la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo forma una de las variables aclaratorias del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es mostrar un marco de referencia que permita reconocer la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. “Likert, en su teoría de los sistemas, establece dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones”. Brunet (2002: 109)

- Sistema I autoritarismo explotador: Clima de tipo autoritario

Los empleados tienen que ocuparse dentro de una atmósfera de miedo, de sanciones, de intimidaciones, a veces de recompensas, y el gusto de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima muestra un círculo estable y aleatorio en el que la noticia de la dirección con el personal no existe más que en forma de líneas y de instrucciones específicas.

En este tipo de clima la dirección no tiene familiaridad en sus colaboradores. La mayor parte de los fallos y de las metas se toman en la cima de la organización y se comercian según una función puramente descendente.

- **Sistema II – autoritarismo paternalista: Clima de tipo autoritario**

La mayor parte de los fallos se toman en la cúspide, pero algunas se toman en los escalones mínimos. Los premios y algunas veces las sanciones son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la gerencia juega mucho con las necesidades sindicales o del personal, sin embargo, la emoción de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Este tipo de clima es aquel en el que la gerencia tiene un aprecio condescendiente en sus empleados.

- **Sistema III–consultivo: Clima de tipo participativo**

Los premios, los castigos casuales y cualquier oposición se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de indemnizar sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente suficiente dinámico en el que la dirección se da bajo la forma de objetivos por lograr. La gerencia que desarrolla dentro de un clima dinámico tiene confianza en sus empleados. La política y los fallos se toman generalmente en la cima pero se permite a los colaboradores que tomen fallos más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

- **Sistema IV –participación en grupo: Clima de tipo participativo**

Los colaboradores están atraídos por la participación y la implicación, por el establecimiento de metas de rendimiento, por el progreso de los métodos de trabajo y por la valoración del beneficio en función de los objetivos. La disposición tiene plena familiaridad el personal. Los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de

los niveles. La comunicación en algunos casos se ejecuta de manera ascendente o descendente, pero también se ejecuta de forma lateral.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. En las tablas 1, 2, 3 y 4 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados

#### **2.2.4 Características del clima organizacional**

En el clima organizacional es indudable el cambio momentáneo de las actitudes de las personas, esto puede corresponderse a varios motivos, entre ellas: las fechas de pago, días de cierre mensual, aumento de salarios, disminución de personal, cambio de gerentes, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento de pago, la iniciativa de los colaboradores aumenta y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, circunstancia contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un corte de empleados.

Como características fundamentales del clima organizacional, puedes describirse:

- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es externo a la persona
- Se encuentra en la organización

Como se puede notar, el clima organizacional y el comportamiento de los individuos tienen una estrecha similitud, pues el primero causa un impactante efecto sobre los individuos, es decir, una forma directa e indirecta hacia el conocimiento que las personas tengan del clima organizacional desatolla resultados sobre su proceder. También, se puede aplicar que el comportamiento de las personas origina un impacto en el clima organizacional.

### **2.3 Dimensiones del clima organizacional**

“Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en la conducta de las personas y que pueden ser medidas”. Rodríguez (1999:109). El clima de una empresa es un impreciso en el que tienen que ver varias variables, tales como el contexto social en el que se sitúa la empresa, las situaciones externas en que se da el trabajo, la estructura formal de la empresa, los valores y normas vigentes en el sistema empresarial.

La organización informal, los grupos formales e informales que duran, sus normas y sus principios, percepciones que los colaboradores tienen de los diferentes grupos entre sí y con relación a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los conceptos oficiales y las asumidas de las metas y de los beneficios, los estilos de mando y liderazgo, etc.

Likert, mide la percepción del clima en función en varias dimensiones:

- Las características de los orígenes de toma de decisiones: El provecho de la investigación en que se inclinan las decisiones así como la partición de funciones.
- Los procedimientos de mando: La manera en que se maneja el liderazgo para intervenir en los empleados.
- Las características de las potencias motivacionales: Las formas que se organizan para originar a los colaboradores y manifestar a sus necesidades.
- Las características de los orígenes de planeación: La manera en que se instituye el método de unión de objetivos o directrices.
- Las características de las causas de dominio: La calidad de la interacción superior/subordinado para instituir los objetivos de la empresa.
- Las características de las causas de control: El ejercicio y la comercialización del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de utilidad y de mejora: La planeación así como la alineación deseada.
- Las características de las causas de comunicación: El ambiente de los tipos de comunicación en la organización, así como la forma de ejercerlos.

Tomando en cuenta las diversas dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos diez dimensiones que creímos convenientes evaluar en el Departamento:

- Relaciones personales
- Conflicto
- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación

### **2.3.1 Relaciones personales**

#### **2.3.1.2 Teoría de las relaciones humanas**

Denominada escuela humanística de la administración, empezó en los años treinta, en los Estados Unidos debido a razón de enmendar la fuerte propensión a la deshumanización del trabajo surgida con la diligencia de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían ineludiblemente someterse.

Con respecto a la corriente de las relaciones humanas expone que son importantes los escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento y quien encabezó las investigaciones de Harvard en Hawthorne, encargó a los administradores atender las insuficiencias emocionales de los colaboradores en su obra clásica de 1933,

*The human Problems of an Industrial Civilization.* Follet fue una positiva pionera, no sólo como consejera administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los colaboradores una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades..Kinicki (2003:300)

La teoría de las relaciones humanas precisa como relaciones humanas las relaciones conscientes establecidas entre personas y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus

jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. Con ésta teoría inicia una nueva idea sobre la entorno del hombre, el hombre social.

La insuficiencia de establecer relaciones con otros individuos es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una peculiaridad básica, pues el hombre es un ser preferentemente social. Los colaboradores, si no tienen congruencias de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, aumento de la rotación de empleados, baja de la moral, fatiga más rápida y disminución de los niveles de desempeño.

Las relaciones sociales y las prácticas compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más eficaces y significativas de satisfacción en el trabajo. Dentro de las organizaciones se forman grupos, Kinicki (2003:109) afirma: “Un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad”.

En síntesis, se puede indicar que las relaciones personales son aquellas uniones que los colaboradores establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera seria (por objetivos comunes) y otras se dan incumplidamente (por amistad). La hipótesis de las relaciones humanas causó un impactante cambio en la administración, gracias a sus predecesores los empleados son vistos como seres sociales con impresiones y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que la conducta humana es determinada por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

## **2.4 Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es una etapa en el cual un colaborador se iguala con una organización en específico, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Una alta responsabilidad en el trabajo significa igualar con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa igualar con la organización propia.

El compromiso como la fuerza referente de identificación y de involucramiento de una persona con una empresa. Por otro lado Hellriegel, (1999:105) define “el saldo organizacional como el ímpetu de la colaboración de un empleado y su caracterización con la empresa”.

Este se identifica por el reconocimiento y aprobación de las metas y los valores de la organización, la habilidad a realizar un esfuerzo significativo en beneficio de la empresa y el deseo de pertenecer a la organización. El compromiso organizacional es la emoción y la comprensión del pasado y del presente de la empresa, como también la comprensión y la conducta de los objetivos de la organización por todos sus colaboradores. Aquí no hay lugar para la demencia del empleado, sino para el compromiso del mismo.

#### **2.4.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

La conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres aparatos: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la insuficiencia o el deber de permanecer en la organización.

##### **Compromiso afectivo:**

Representa a los lazos emocionales que los individuos forjan con la empresa, refleja el apego emocional al descubrir la complacencia de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, gozan de su estadía en la organización. Los empleados con este tipo de responsabilidad se sienten satisfechos de ser parte de la organización.

##### **Compromiso de continuación:**

Indica la creencia del individuo, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas congruencias de hallar otro empleo, si se solucionara romper relación con la organización. En otras palabras, el trabajador se ve relacionado con la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla envolvería perderlo todo; así como también descubre que sus conformidades fuera de la organización se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

**Compromiso normativo:**

Es aquel que halla la creencia en la fidelidad de la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por atraer ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la organización cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de correspondencia con la empresa. En este tipo de responsabilidad se desarrolla una fuerte emoción de permanecer en la institución, como efecto de notar una impresión de deuda hacia la empresa por haberle dado una oportunidad o premio que fue valorada por el trabajador. La responsabilidad organizacional consiste, entonces, en aquellas cualidades de los empleados por medio de las cuales manifiestan su orgullo y gusto de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la organización y verse como parte de ella. Este modo es de gran provecho para las empresas ya que quiere explicar contar con personas responsables, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el triunfo de la empresa en general.

**2.5 Motivación**

Hellriegel, (1998:203) define “la motivación como un dominio que suscita, dirige o se mantienen en las personas una conducta encaminada a alcanzar sus metas”. Por su parte, Amorós, (2007:97) la describe:

Como las fuerzas que operan sobre el individuo y que originan que se comporte de una manera específica, dirigida hacia las metas y restringidos por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad característica.

**2.5.1 Variables de la motivación**

Los elementos que influyen en la motivación son:

- **Diferencias Individuales:** Son las necesidades, valores, conductas, beneficios y aptitudes personales que las personas llevan consigo a su organización. Estas características varían de un individuo a otro por lo que también varía lo que las motiva.



- **Características del puesto:** Son características de un puesto de trabajo que establecen sus restricciones y retos. Estas características contienen: la variedad de habilidades requeridas para ejecutar el trabajo, el grado en que el colaborador puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin, la importancia personal atribuida al trabajo, la independencia y el tipo y grado de retroalimentación del cometido que recibe el colaborador.
- **Prácticas organizacionales:** Son las normas, políticas de recursos humanos, experiencias administrativas y sistemas de remuneraciones de una empresa. Las políticas que definen los beneficios (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las remuneraciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos trabajadores y mantener satisfechos a los ya existentes.

Las remuneraciones pueden motivar a los trabajadores pero, para ponerlo en práctica es preciso dirigir con sentido de imparcialidad y sobre la base del desempeño. Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para tener mano con en la motivación de un empleado. Substancialmente, esta interacción involucra a las cualidades particulares del colaborador, que éste porta irremediabilmente consigo en su centro de trabajo; las tareas que rescata el empleado en el contexto de trabajo, y los sistemas organizacionales que impresionan al empleado en el centro de trabajo.

### **2.5.2 Modelo de dos factores de Herzberg**

En nuestro estudio de caso intentamos identificar si las características del puesto y hacer caer la balanza positiva o negativamente en la motivación del trabajador, es por ello que tomamos en parte el modelo de dos factores de Herzberg. De acuerdo a Hellriegel (1998:204) define que: “Este modelo mantiene que distintos tipos de prácticas producen complacencia laboral (factores de motivación) e insatisfacción en el trabajo (factores de higiene)”.

### **2.5.3. Factores de motivación:**

Son los tipos de un puesto (retos, compromisos, reconocimiento, ganancias, avance y crecimiento) que al estar concurrencias deben generar altos niveles de motivación. Estos elementos determinan si un trabajo es atrayente y satisfactorio; sin embargo, dan por la consecuencia un desempeño superior sólo en separación de insatisfactorias.

Elementos de higiene: Son las tipologías del entorno de trabajo ajenas a un puesto determinado (condiciones de trabajo, políticas de la asociación, supervisión, colegas de trabajo, sueldo, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de no ser efectivas, conservan un nivel razonable de motivación laboral, aunque no irreparablemente lo aumentan.

Herzberg señala que a pesar de que hace falta de elementos reales del entorno para mantener la satisfacción laboral, sólo los elementos de motivación incrementan el nivel de ésta. En la tabla 5 se muestran algunos modelos de los elementos de motivación e higiene comprendidos en el Modelo de dos factores de Herzberg.

**Tabla N.1: Ejemplos de motivación e higiene**

<b>Factores de motivación e higiene</b>	<b>Factores de higiene</b>
Fuentes de satisfacción laboral	Fuentes de insatisfacción laboral
Fuentes de insatisfacción laboral	Condiciones de trabajo
Interés del trabajo	Políticas de la compañía
Condiciones de trabajo	Supervisión
Responsabilidad	Compañeros de trabajo
Políticas de la compañía	Salario prestigio y seguridad en el empleo
Reconocimiento	
Supervisión	
Realización	
Compañeros de trabajo	
Avance y crecimiento	

Fuente: Hellriegel (pág. 472)

Entenderemos por motivación aquellos elementos que tiene relación con el comportamiento de los individuos, orientado a reparar sus necesidades individuales. En nuestro caso frecuentaremos de identificar qué tan motivados se hallan los colaboradores con respecto a los tipos del puesto que desempeñan. De acuerdo a estas características, Herzberg (2003:109) interpreta que: “Los elementos de exaltación son aquellas características del puesto las cuales instituyen si el trabajo es percibido como encantador y satisfactorio”.

#### **2.5.4 Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham**

Ésta motivación interna sucede cuando la persona está interesado en su propio trabajo por las impresiones internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de elementos externos (como el pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera efectiva.

En la figura 2 se muestra que la motivación interna para el trabajo es parte de tres estados psicológicos: sentir que el trabajo tiene significado, comprometerse por los resultados del trabajo y conocer los resultados reales de las prácticas de trabajo.

**Figura No. 1: Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham**



Fuente: J. R. Hackman y G. R. Oldham, Word Redesign, 1980 Addison-Wesley Publishing, Citado en Kinicki, (2003)

### 2.5.5 Formación profesional

La formación profesional es una diligencia de tipo educativo, que se orienta a suministrar los conocimientos, destrezas y destrezas necesarios para desenvolverse en el mercado de trabajo sea en un puesto explícito, una ocupación o un área profesional. Casanova (2003:309).

Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de instrucción, constituyendo a los individuos no sólo como empleados sino también como ciudadanos. La UNESCO precisó la alineación profesional en 1989 como todas aquellas formas y niveles de la causa educativa que contienen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias afines, la adquisición de habilidades prácticas, de capacidades, actitudes y comprensiones afines con las ocupaciones en otros sectores de la vida social.

Para el presente estudio, definiremos la formación profesional como todas aquellas actividades, que ofrece la institución a sus empleados, las cuales se orientan a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño profesional y laboral.

## **2.6 Liderazgo**

Hellriegel y Newstrom, citados por Chiavenato: precisan el liderazgo como el hecho de influir en los demás para que actúen en favor del cumplimiento de un fin. El liderazgo es el mando interpersonal practicado en una situación, enfocada a través de la causa de comunicación humana y el lucro de uno o diversos objetivos específicos. La conducta de liderazgo (que involucra los puestos como planear, dar información, evaluar, arbitrar, inspeccionar, recompensar, recompensar, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a lograr sus metas Chiavenato (1992:70).

### **2.6.1 Aptitudes básicas de los líderes**

Las capacidades básicas que las organizaciones buscan en los líderes son: Cualidad para el *empowerment*: es la capacidad de un guía para ayudar a sus seguidores el mando y el control, de modo que implica a los colaboradores (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir los fines de la empresa, lo que causa en éstos una emoción de compromiso y autocontrol.

*El empowerment* ayuda a la satisfacción de las necesidades humanas primordiales de realización, afiliación y autoestima. Cuando las impresiones que los colaboradores obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve inspirador e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una buena labor. Hellriegel (1998:107)

### **2.6.2 Estilos de liderazgo de Robert House**

La teoría del camino a la meta de Robert House es uno de las clases de contingencias o situacionales los cuales se fundan en la idea de que cada situación fija el mejor estilo de liderazgo. Sobre la teoría del camino al fin es uno de las orientaciones más respetados del liderazgo. La esencia de esta teoría, es que el puesto del líder reside en concurrir a los seguidores

en el logro de sus metas y suministrar la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean concurrentes con los objetivos globales del grupo o de la empresa.

El vocablo camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes enérgicos, aclaran el camino para ayudar a sus partidarios a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más hacedero el camino, reduciendo peligros y trabas. De acuerdo con la teoría del camino a la meta, o teoría de la ruta, el conducta de un líderes aceptable para los dependientes a tal grado que es visto por ellos como una fuente contigua de satisfacción o como un medio de gusto futura.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder directivo:** Es aquel que consiente a los subordinados saber lo que se desea de ellos, programa el trabajo a efectuarse y da guías específicas de cómo conseguir las tareas.
- **Líder apoyador:** El líder que ayuda es amistoso y muestra interés por las necesidades del personal a su cargo.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con el personal y echa mano de sus sugerencias antes de tomar una disposición.
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los dependientes se desempeñen a un mejor. House supone que los líderes son dúctiles, el líder puede demostrar cualquiera de todas estas conductas dependiendo de la situación. El estilo específico de comportamiento de liderazgo que se afiliará debe establecer a partir de dos variables de contingencias.

Las características de los empleados. Este modelo sostiene que los colaboradores aceptarán un estilo de liderazgo en personal si lo perciben como fuente contigua de satisfacción laboral o

necesaria para el gusto laboral futuro. Por ejemplo, los trabajadores con profundas necesidades de autoestima y afiliación quizá permitan rápidamente el liderazgo de apoyo. Los trabajadores con profundas necesidades de autonomía, compromiso y autorrealización muy posiblemente aceptarían el liderazgo encaminado a logros y se sentirán causados por él.

Las tipos de las tareas. Cuando las tareas son habituales y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. El liderazgo directivo puede ayudar la elevación del desempeño al impedir la pereza, pero también puede deteriorar el gusto laboral.

El liderazgo interactivo o el de apoyo tienden a aumentar la satisfacción con el líder y las políticas de la sociedad aun si las tareas son insatisfactorias. No obstante, cuando los trabajos no son rutinarios y complejos, el liderazgo directivo o el guiado a logros son más convenientes que el liderazgo de apoyo, pues los dependientes aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos. Hellriegel(1999:209).

Así pues, el liderazgo es el acto de influir en la conducta de los individuos para lograr que trabajen en cumplimiento de las metas grupales y organizacionales. En este estudio decidimos trabajar con los estilos de liderazgo de Robert House ya que reflexionamos que un líder no tiene un estilo fijo de liderar a los trabajadores sino éste se adapta a las diferentes situaciones y personalidades.

## **2.7 Comunicación**

Chiavenato (1992:206) expone: La comunicación como una acción administrativa que tiene dos propósitos primordiales: proporcionar información y comprensión para que los individuos se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar los comportamientos necesarios que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

### **2.7.1 Objetivo y funciones de la comunicación**

El objetivo de la comunicación en una organización es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la organización. Asimismo plantean que, en particular, se necesita comunicación en las organizaciones para:

- a) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- b) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
- c) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- d) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
- e) Fijar y difundir las metas de la empresa
- f) Trazar los planes para conseguirlas
- g) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente
- h) Controlar el desempeño

La comunicación se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla la conducta personal. Las empresas poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los trabajadores. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Se efectúan en el sentido que esclarece a los colaboradores qué es lo que debe hacer, si se están rescatando de forma adecuada y lo que deben hacer para mejorar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas determinadas, la retroalimentación sobre el avance hacia el alcance de los objetivos y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** Gran parte de los colaboradores, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que comunican fracasos y de igual manera complacencias.



- **Información:** La comunicación se forma como una ayuda importante en el medio de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de fallos en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

## **2.7.2 Dirección de la comunicación**

Amorós (2007: 45) expone: “la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente”.

### **2.7.2.1 Dimensión vertical de la comunicación**

- **Descendente:** Se refiere a la comunicación que destila de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un trabajador que se halla bajo su responsabilidad. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus trabajadores, brindar información o información, indicar los problemas que se estén exhibiendo, suministrar retroalimentación sobre el cometido, dar indicaciones, entre otros.
- **Ascendente:** Dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es trabajador para brindar retroalimentación a los niveles más altos, dar a conocer las situaciones difíciles que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que hallan en el nivel superior, conservar informados acerca de cómo se sienten los empleados en su puestos de trabajo, en sus relaciones con sus colegas, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que orientan la empresa, para lograr dictámenes acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden mejorar.

### **2.7.2.2 Dimensión horizontal de la comunicación**

- **Lateral:** Se da cuando la comunicación se efectúa entre los empleados en grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se solicitan para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser espoleadas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide el grado vertical y

se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los jefes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la empresa impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

### **2.7.3 Redes Formales e informales de comunicación**

Acercas de las redes de comunicación, Amorós (2007:209) dice: Que residen en un modelo de flujos de comunicación que se instituyen a lo largo del tiempo entre las personas. Estas redes pueden ser formales o informales. Las redes formales se describen como aquellas que son de forma típica verticales, siguen la cadena de mando, solo se limitan a las comunicaciones relacionadas con la tarea.

A diferencia las redes informales son aquellas que se realizan en cualquier dirección, además van de niveles de autoridad y posiblemente compensan las necesidades sociales de los trabajadores de un grupo determinado, para facilitar sus logros de meta. La comunicación es de gran categoría en todo lugar y sobre todo en las empresas.

Cuando la comunicación organizacional es segura, las personas se hallan motivadas pues saben lo que se espera de ellos y luchan por alcanzar un alto desempeño que ayuda al alcance de los objetivos organizacionales. Además, una empresa con un nivel afectivo de comunicación mantiene un ambiente laboral agradable pues no existe incertidumbre entre los individuos y no hay lugar a rumores que perjudiquen el trabajo.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación:**

La presente investigación será de tipo descriptiva, según Sampierí (2010:77) refiere. “Que es la que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Para la presente investigación se pretende identificar cuáles son las causas que están afectando el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

#### **3.2 Sujetos de la investigación:**

##### **3.2.1 Personas:**

En la presente investigación se tomarán 44 empleados del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula que constituyen la totalidad de la población incluyendo al personal presupuestado y por contrato, los cuales son los siguientes:

- Jefe de Departamento, un empleado.
- Jefes de Secciones, tres empleados.
- Jefes de Unidades, trece empleados.
- Asistentes profesionales, diecinueve empleados
- Operativos, tres empleados
- Pilotos, tres empleados.

- Guardianes, dos empleados.

### **3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos**

Para el desarrollo de la presente investigación y obtener información de los sujetos de estudio se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

Guía de entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula:

Entrevista con catorce (14) preguntas cerradas y abiertas; que pretende conocer información relacionada con el clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Ver anexo No.1)

Guía de entrevista dirigida a Jefes de Departamento de la Dirección Departamental de Educación:

Entrevista con catorce (14) preguntas cerradas y abiertas; que pretende conocer información relacionada con el clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Ver anexo No.2)

Cuestionario dirigido al personal del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula:

Cuestionario con diez (10) preguntas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer la opinión que tienen respecto al clima organizacional. (Ver anexo No.5)

### **3.4 Programa de actividades de investigación**

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades las cuales orientan el proceso:

- Elección de la empresa objeto de estudio
- Desarrollar la evaluación preliminar de la organización para la familiarización correspondiente

- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la empresa
- Elaboración del cuadro de sistematización del problema
- Definición del tema de investigación
- Desarrollo del marco contextual donde se desarrollará la investigación
- Elaboración del marco conceptual que soportarán la investigación
- Establecimiento de la metodología a seguir para realizar la investigación
- Determinar los sujetos objeto de estudio así como sus unidades de análisis
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos
- Presentar plan de investigación
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación
- Corregir los instrumentos de investigación
- Ejecutar la Investigación de campo
- Tabular e interpretar los datos obtenidos
- Discutir y analizar los resultados obtenidos
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada
- Presentación del proyecto final

### 3.5 Cronograma de investigación:

**Cronograma de actividades de investigación**  
**Nombre del Tema: Análisis del clima organizacional de la Dirección Departamental de Chiquimula**  
**Del 30 de Mayo al 05 de diciembre de 2015**

No.	ACTIVIDAD	SEMANAS																									
		TESIS II												TESIS III													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	Corrección al proyecto de investigación	■	■																								
2	Prueba piloto y validación de instrumentos			■	■																						
3	Investigación de campo					■	■																				
4	Tabulación e interpretación de datos						■																				
5	Discusión y análisis de resultados							■	■																		
6	Conclusiones									■	■																
7	Entrega de proyecto de Tesis II											■	■														
9	Corrección y ampliación de actividades tesis II													■	■	■											
10	Propuesta de solución a problemática actual															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Primera revisión de tesis III																							■			
12	Segunda Revisión de tesis III																								■	■	
13	Entrega de informe final																									■	■

Fuente: Elaboración propia.

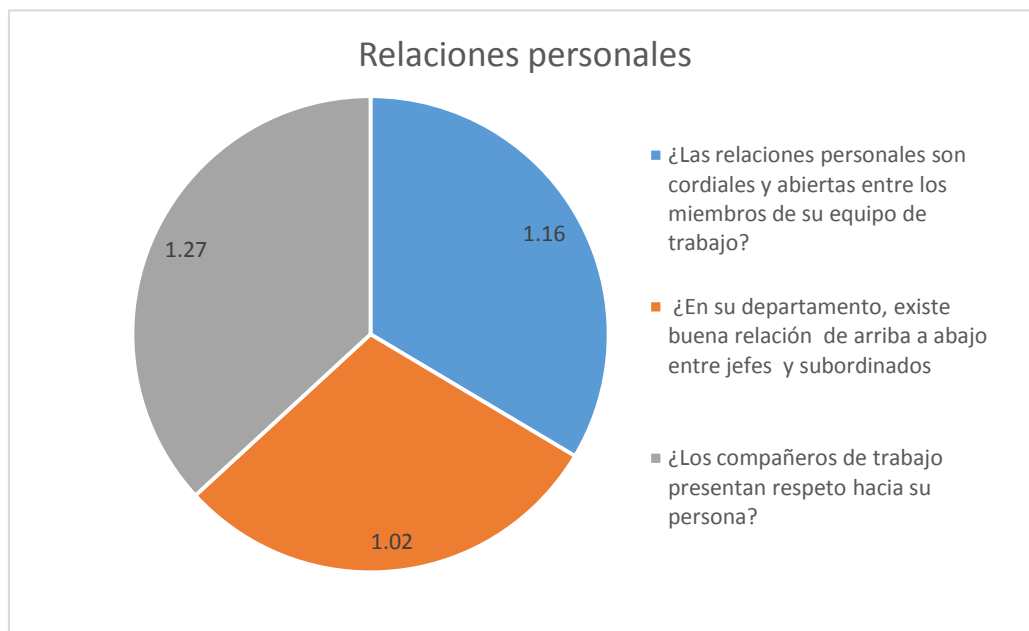
## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se exponen los resultados que se obtuvieron por medio del cuestionario aplicado al personal del Departamento Administrativo Financiero, de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

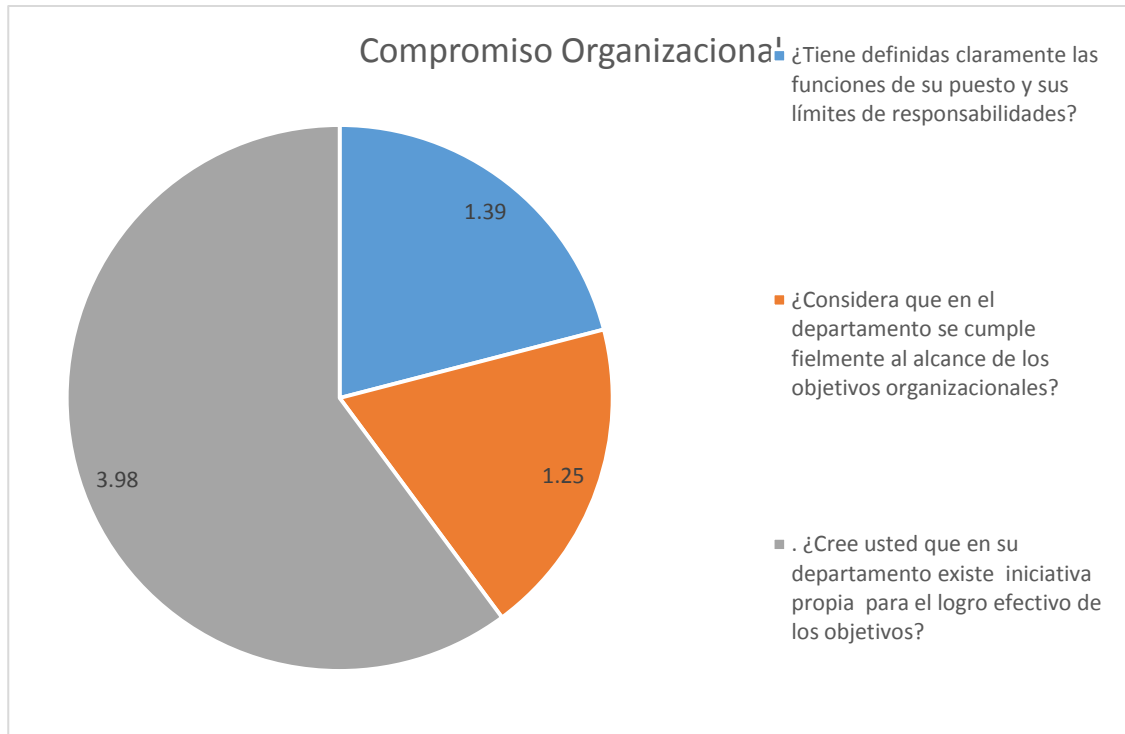
Gráfica No.1



Fuente: Elaboración propia

En los resultados mostrados en la gráfica se puede comprobar que la relación que existe entre jefes y subordinados es el área con más dificultad del indicador relaciones personales, lo que demuestra que tanto los jefes como los subordinados tienen dificultad al relacionarse dentro del departamento, según la gráfica en este indicador el ítem menos afectado es el respeto que los compañeros de trabajo presentan hacia el colaborador.

**Gráfica No.2**

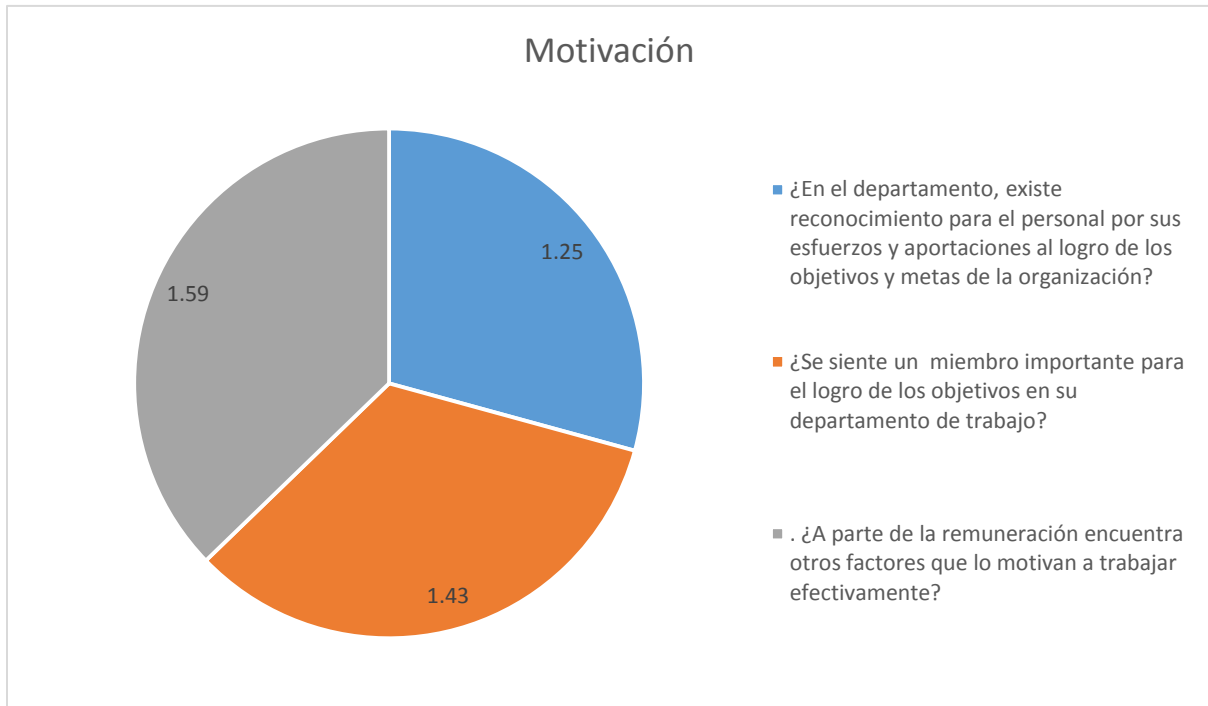


Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior dentro del indicador compromiso organiza los empleados respondieron en desventaja a la pregunta sobre si el departamento cumple fielmente al alcance de los objetivos a diferencia de si tienen definidas las funciones de su puesto y si tienen claramente definidas sus funciones. Al comparar estos tres ítems se puede observar que el ítem sobre la iniciativa marca bastante diferencia con los otros ítems lo que es un riesgo bastante considerable dentro del indicador compromiso organizacional.



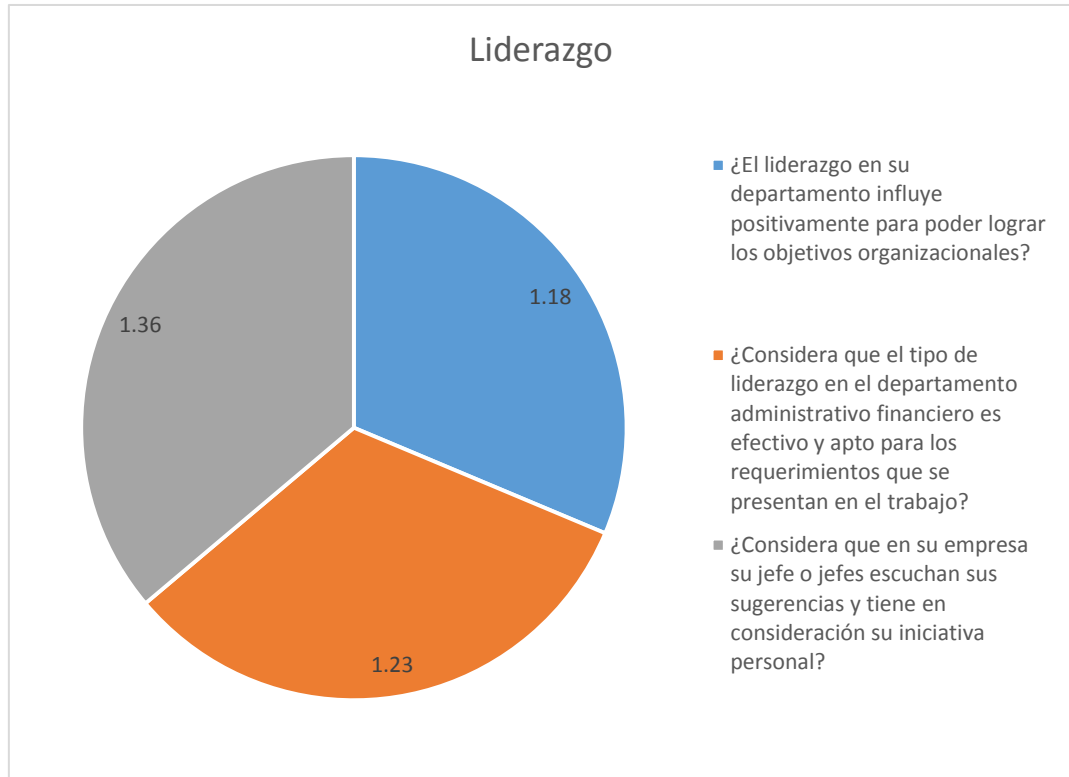
**Gráfica No.3**



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica refleja que el reconocimiento para el personal por los esfuerzos y aportaciones son el mayor problema dentro del indicador motivación, en comparación con la remuneración como factor para laborar y si se siente un miembro importante para el logro de los objetivos; puede también observarse que en los tres factores existe cierto riesgo para el clima organizacional del departamento administrativo financiero.

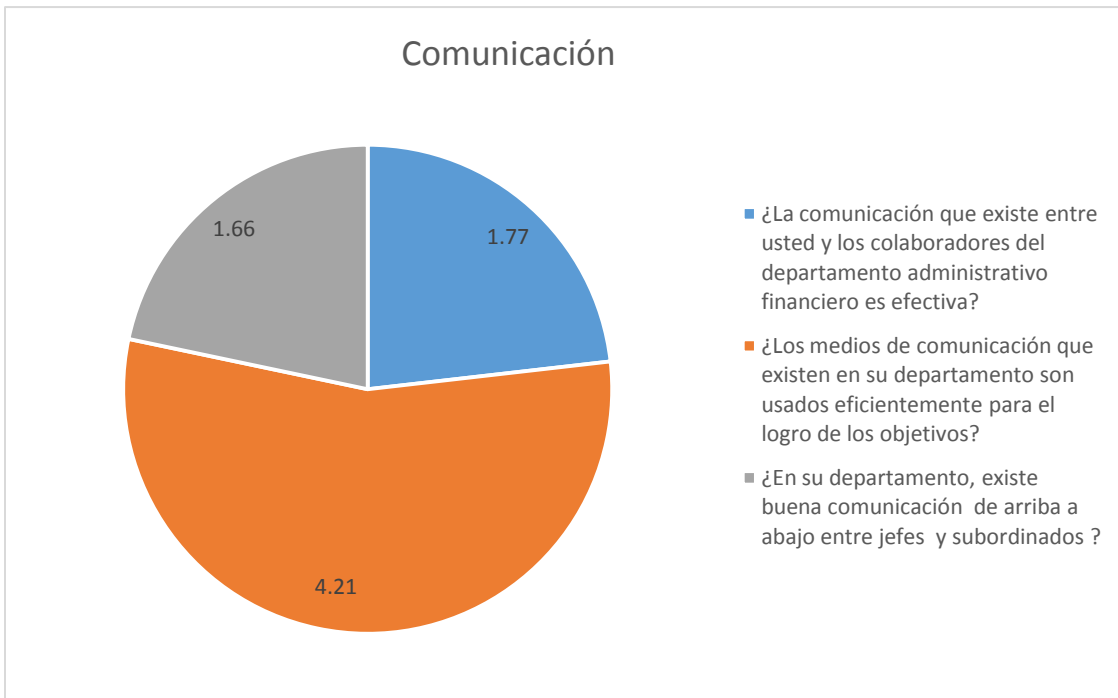
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en la gráfica anterior la cual presenta el indicador liderazgo y reflejando los ítems de influencia de liderazgo sobre los miembros de trabajo para el logro de objetivos, si el tipo de liderazgo es apto para el logro de las metas organizacionales y si las sugerencias son consideradas por parte de los jefes inmediatos, se destaca que el ítem más afectado es el liderazgo dentro del departamento administrativo financiero no influye positivamente para el logro de los objetivos dentro del departamento.

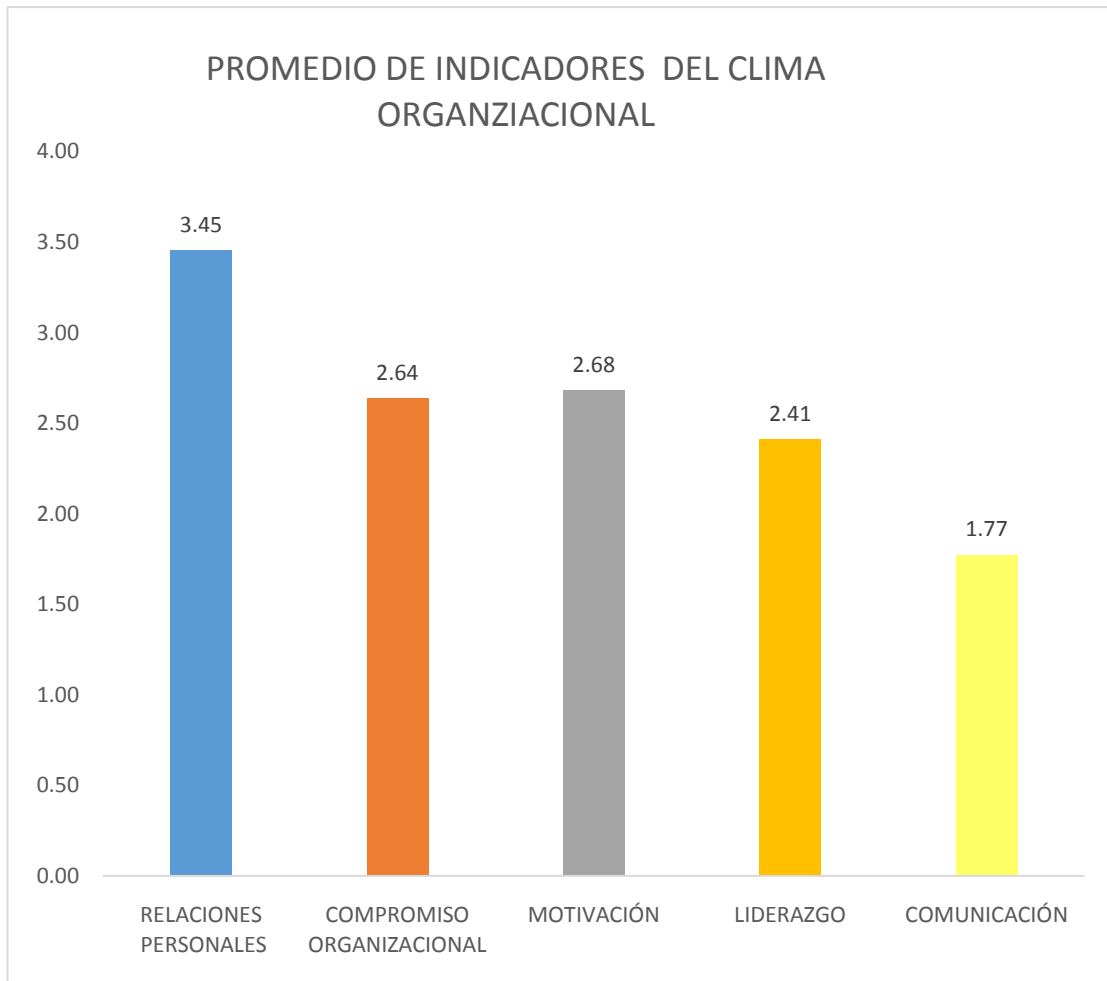
**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica la cual refleja el indicador comunicación con los ítems comunicación dentro de los colaboradores del departamento administrativo financiero, si los medios de comunicación que existen dentro del departamento son eficientes para el logro de los objetivos y si en el departamento existe buena comunicación entre jefes y subordinados demostrando que no existe buena comunicación de arriba abajo entre subordinados.

**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior refleja que los indicadores con mayor problema comunicación y liderazgo. También puede observarse que el nivel de porcentaje es bastante similar dentro de los indicadores compromiso organizacional, motivación y liderazgo. Así mismo se puede comprobar que el indicador relaciones personales es el menos afectado pero que siempre presenta un porcentaje dificultad. Cada indicador se encuentra bajo por lo que ninguna esta fuera de riesgo en el clima organizacional del departamento.

Tabla No. 1

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	de vez en cuando	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
Relaciones Personales		4	3	2	1	(a)	(b)	©
	1	1	1	2	40			
		4	3	4	40	51	44	1.16
	2	0	0	1	43			
		0	0	2	43	45	44	1.02
	3	2	2	2	38			
		8	6	4	38	56	44	1.27
						<b>Promedio indicador:</b>	<b>3.45</b>	
					<b>Punteo máximo:</b>	<b>12</b>		
					<b>Peso asignado:</b>	<b>20</b>		
					<b>% de evaluación del indicador:</b>	<b>5.76</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior puede mostrarse como el indicador relaciones personales cuenta con tres ítems o preguntas en las cuales involucra la cordialidad de las relaciones personales, las relaciones entre jefes y subordinados y el respeto que se muestran dentro de los compañeros de trabajo. Obteniendo un porcentaje más bajo en las relaciones personales entre jefes y subordinados.

**Tabla No. 2**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>de vez en cuando</b>	<b>Nunca</b>	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>4</b>	4 16	2 6	1 2	37 37	61	44	1.39
	<b>5</b>	3 12	1 3	0 0	40 40	55	44	1.25
	<b>6</b>	2	4	0	38			
		8	8	0	1406	175	44	3.98
<b>Promedio indicador:</b>								<b>2.64</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>4.39</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla anterior reflejan como el indicador compromiso organizacional manifiesta los porcentajes en cuanto a si el personal tiene definido las funciones, si se cumple con los objetivo y si se cuenta con iniciativa en el trabajo esto es demostrado, reflejando dificultad en el área de el cumplimiento fiel de los objetivos dentro del departamento administrativo financiero.

Tabla No.3

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	de vez en cuando	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$	
		4	3	2	1	(a)	(b)	©	
Motivación	7	2	2	1	39				
		8	6	2	39	55	44	1.25	
	8	1	4	8	31				
		4	12	16	31	63	44	1.43	
	9	2	10	0	32				
		8	30	0	32	70	44	1.59	
	<b>Promedio indicador:</b>								<b>2.68</b>
	<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
	<b>Peso asignado:</b>								<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>4.47</b>	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla anterior demuestran que dentro del indicador motivación se encuentran porcentajes que reflejan que el ítem más afectado es el numeral siete el cual representa el reconocimiento que tiene el personal para el logro de los objetivos dentro del departamento administrativo financiero.

Tabla No.4

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	de vez en cuando	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Liderazgo</b>	<b>10</b>	2 8	1 3	0 0	41 41	52	44	1.18
	<b>11</b>	2 8	0 0	4 8	38 38	54	44	1.23
		2	5	0	37			
	<b>12</b>	8	15	0	37	60	44	1.36
<b>Promedio indicador :</b>								<b>2.41</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>4.02</b>

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede observar el indicador liderazgo reflejando dentro de los ítems la influencia de liderazgo para el logro de los objetivos, tipo de liderazgo y si se escucha las sugerencias por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos. Lo cual se comprueba que el ítem con mayor problema es que el liderazgo no influye positivamente para el logro de los objetivos.



**Tabla No. 5**

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	de vez en cuando	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
Comunicación	13	0	4	26	14	78	44	1.77
		0	12	52	14			
	14	0	1	13	30	59	44	4.21
		0	3	26	30			
	15	0	5	19	20	73	44	1.66
		0	15	38	20			
<b>Promedio indicador:</b>								<b>1.77</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>2.95</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica anterior muestran que dentro del indicador comunicación existen tres ítem en los cuales se descubre si la comunicación dentro del departamento es efectiva, si los medios de comunicación son usados eficientemente y si existe buena comunicación entre jefes y subordinados lo que destaco con mayor problema el ultimo ítem que es si existe buena comunicación entre jefes y subordinados.

## Capítulo 5

### Propuesta de solución a la problemática

#### 5.1 Introducción:

Al referir al tema de clima organizacional se trata con el ambiente interno existente entre los colaboradores de la organización, el cual se encuentra ligado al aspecto motivacional del trabajador dentro de la organización.

Lo que la organización percibe del medio ambiente laboral, representa el sistema de estructuración perceptiva. A través de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las dimensiones del clima organizacional, representan a los tipos de ambiente que se pueden presentar en una empresa, y las cuales se deben de tomar en cuenta al momento de llevar a cabo un análisis de clima dentro de la misma.

La capacitación laboral es una construcción de oportunidades y una respuesta educativa integradora, porque es capaz de satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un marco organizacional, también no es sólo lo que la persona aprende, sino lo que puede aplicar, reflexionando y accionando. Está centrada en la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Con la capacitación se pretende incrementar el rendimiento y desempeño de las asignaciones laborales. Hoy en día la capacitación y el adiestramiento deben implementarse ya que su ausencia en las empresas, se sanciona, y la finalidad de su implementación tiene como objetivo principal hacer más productivas a las empresas de nuestro país.

Esta propuesta incluye temas que tienen relación con el clima laboral y en base a la dinámica de los indicadores estudiados, se ha sugerido capacitar a los colaboradores en cuanto a comunicación la cual es una herramienta indispensable para la transmisión de información, por lo que es necesario conocer el poder de la comunicación laboral. Así mismo sobre el tema de liderazgo el cual es indispensable para concentrar las decisiones administrativas más importantes de la empresa y como el acto importante de influir en los demás para que actúen en favor del cumplimiento de las metas organizacionales.

Por lo anterior se propone un programa que incluye varias capacitaciones en distintos aspectos considerando los temas y objetivos del mismo.

## **5.2 Justificación:**

En base a la investigación realizada sobre el clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, se hace necesario proponer un programa de capacitación que permitan mejorar aspectos de los indicadores que se presentan afectados y para fortalecer los aspectos que influyen de manera positiva en el rendimiento de los colaboradores.

Los temas que a continuación se presentan se sugiere que se tomen en consideración para fortalecer el área administrativa y operativa del departamento, considerando la participación de que constituyen cada uno de los niveles organizacionales del departamento con todos los colaboradores, a todo nivel jerárquico dentro del mismo, pues son indispensables para trabajar en equipo.

El Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula deberá promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, durante un año, con el propósito de fortalecer el proceso laboral del colaborador.

Esta propuesta pretende dotar al personal del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula relacionado con el clima laboral, con el principal objetivo que el ambiente dentro de la institución mejore y que los colaboradores que laboran en ella estén satisfechos tanto física como psicológicamente para bienestar individual y organizacional.

### **5.3 Objetivos de la propuesta:**

#### **5.3.1 Objetivo general:**

Capacitar a los colaboradores del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula sobre temas relacionados con el clima organizacional.

#### **5.3.2 Objetivos específicos:**

- a) Presentar al Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula un plan de capacitación semestral durante un año, con el propósito de fortalecer las áreas más afectadas del clima organizacional dentro del departamento.
  
- b) Capacitar a los colaboradores para darles a conocer la importancia y beneficios de la comunicación efectiva dentro de la institución.
  
- d) Establecer estrategias para mejorar el liderazgo dentro de los jefes inmediatos del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

Se presentara la sugerencia del plan de capacitación sobre los temas relacionados al clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de

Educación de Chiquimula al Jefe del Departamento Administrativo Financiero, en la que se propone solicitar apoyo a la institución de INTECAP o bien a personas dentro o fuera del departamento de Chiquimula que dominen los temas necesarios a capacitar.

La capacitación se hará en forma semestral durante un año, específicamente con los temas de capacitación y liderazgo, los cuales son los indicadores más afectados dentro del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

## **5.5 Programa de implementación**

### **5.5.1 Temas propuestos:**

- a) Comunicación laboral
- b) Liderazgo laboral

### **5.5.2 Objetivos:**

- a) Establecer el Poder de la comunicación laboral dentro del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.
- b) Establecer estrategias para mejorar el liderazgo dentro de los jefes inmediatos del departamento.

**5.5.3 Participantes:** Personal del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

**5.5.4 Total de participantes:** Personal administrativo y operativo (44 personas)

**5.5.5 Horario:** En horario acordado con los capacitadores

**5.5.6 Fecha:** Este dependerá de la fecha en que sea situado en el presupuesto de la institución el gasto de capacitación.

**5.5.7 Lugar:** Puede ser en la misma Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, o bien en salones de la institución que impartirá el curso. (INTECAP).

### **5.5.8 Temas propuestos:**

- **Comunicación:**
  - a) Áreas de comunicación laboral
  - b) Visión estratégica del comunicador laboral
  - c) Aplicación de modelos de comunicación
  - d) Disciplina dentro de las organizaciones
  - e) Perfil del comunicador laboral
  
- **Liderazgo:**
  - a) Aptitudes básicas de los líderes
  - b) El poder del liderazgo
  - c) Liderazgo con valores
  - d) Retos del liderazgo

### 5.5.9 Esquema de temas a capacitar

<b>Temas sobre la comunicación</b>	<b>Duración</b>	<b>Expositor</b>
Áreas de comunicación laboral	1 hora	Delegado de INTECAP
Visión estratégica del comunicador laboral	1 hora	Delegado de INTECAP
Aplicación de modelos de comunicación	0.30 minutos	Delegado de INTECAP
Disciplina dentro de las organizaciones		Delegado de INTECAP
Perfil del comunicador laboral	0.30 minutos	Delegado de INTECAP
<b>Temas sobre el liderazgo</b>	<b>Duración</b>	<b>Expositor</b>
Aptitudes básicas de los líderes	1 hora	Delegado de INTECAP
El poder del liderazgo	1 hora	Delegado de INTECAP
Liderazgo con valores	1 hora	Delegado de INTECAP
Retos del liderazgo	1 hora	Delegado de INTECAP

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario	Total en Quetzales
Cartucho para impresora Canon	Para la impresión resultado del trabajo a realizar.	2	140.00	280.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión resultado del trabajo a realizar	1	40.00	40.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten del plan	1	20.00	20.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el plan	100	0.25	25.00
Folders tamaño carta	Para agregar cada descripción del plan	44	0.50	22.00
Fastenes	Para utilizar con los folder para cada descripción del plan	44	0.25	11.00
Gastos necesarios para la ejecución de la propuesta	Costos necesarios para la ejecución de la propuesta			800.00
Total de gastos				Q1,198.00

Fuente: Elaboración propia



## Conclusiones

El clima organizacional forma el medio interno de una organización, el ambiente psicológico, peculiaridad que existe en cada organización. Asimismo el tema de clima organizacional implica desiguales aspectos de la situación, que se sobreponen recíprocamente en diversos grados, como el tipo de organización, los reglamentos internos (factores estructurales), las metas operacionales, la tecnología, las políticas; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de conducta social que son inducidas o castigadas (factores sociales).

En la presente investigación se realizó el análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, en dicho análisis se tomaron en cuenta las dimensiones ó áreas de relaciones personales, compromiso organizacional, motivación, liderazgo y comunicación, para las cuales se implemento instrumentos con los que se pudo obtener resultados reflejados en indicadores.

Se determinó que las relaciones personales que existen entre jefes y subordinados se encuentran afectadas negativamente, lo que demuestra que tanto los jefes como los subordinados tienen dificultad al relacionarse dentro del departamento, el respeto que los compañeros de trabajo presentan hacia el colaborador es el aspecto menos afectado.

Con respecto al compromiso organizacional se estableció que el 60% de los empleados tienen dificultad al cumplimiento de los objetivos de la institución, en cuanto a si tienen bien definidas las funciones de su puesto y claramente las funciones, los empleados reflejaron resultados positivos ya que únicamente el 21% presenta esta debilidad; la iniciativa es bastante marcada en esta área ya que se considera como un probable riesgo dentro del compromiso organizacional.

La motivación en el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación según los resultados analizados se considera que el reconocimiento para el personal por los esfuerzos y aportaciones son el mayor problema dentro del área de motivación, en

comparación con la remuneración como factor para laborar y si se siente un miembro importante para el logro de los objetivos; así mismo se establece que en los factores para trabajar existe cierto riesgo para el clima organizacional del departamento administrativo financiero.

En relación al liderazgo se determinó que la influencia de liderazgo sobre los miembros de trabajo influye negativamente para el logro de objetivos, también que se considera que el tipo de liderazgo es apto para el logro de las metas organizacionales y que las sugerencias son consideradas por parte de los jefes inmediatos, lo que destaca que el aspecto más afectado es el liderazgo dentro del departamento administrativo financiero es que el mismo no influye positivamente para el logro de los objetivos dentro del departamento.

Con respecto a la comunicación del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación se pudo comprobar que dentro de los colaboradores del departamento administrativo financiero los medios de comunicación que existen no son en su totalidad eficientes para el logro de los objetivos y que en el departamento el 55% de los empleados presenta problemas en cuanto a la comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados.

## Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía USAT. Perú: Lambayeque
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional y Relaciones Laborales. Organización Internacional del Trabajo*: Montevideo
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Cruz, M. (2012), *Evaluación del clima organizacional en el área operativa* en una Empresa de servicios de contratación externa outsourcing de Guatemala, Universidad Landívar, Guatemala.
- Díaz, T. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.*, de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Tesis de licenciatura).Universidad Panamericana, Zacapa, Guatemala.
- Hellriegel, Don. (1998).*Administración*. México:Editorial Soluciones empresariales.
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y práctica*. México:Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. Welhrich, H. (2004) *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Leal, R. (2011), **Influencia del clima organizacional en una empresa de servicios**. (Tesis de Licenciatura). Universidad Panamericana, Guatemala.

Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro, Colombia*:Editorial Universidad.

Menéndez, R. (2014), *Clima organizacional. Municipalidad del Progreso*, (Tesis de licenciatura).Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F.:EditorialAlfaomega.

Videz, N. (2012), *Evaluación del clima organizacional*.)Institución Gubernamental. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos, Guatemala.

## **Anexos**

## Anexos

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento administrativo financiero de la  
Dirección Departamental de Educación de Chiquimula**

Buen día, en esta oportunidad se solicita su colaboración para dar respuesta al instrumento de recolección de información, correspondiente a mi tesis; por lo que solicito su cooperación para que responda las siguientes preguntas. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de enunciados, para los cuales tendrá que marcar la letra X en la alternativa de respuesta seleccionada.

### INFORMACION GENERAL

**Departamento**       **Sección**       **Unidad**

**Sexo:**      Masculino       Femenino:

**Edad:**    Menos de 25 año     De 25 a 35 años     Mas de 35 años

**Tiempo de servicio:**    De uno a tres años     Más de tres años

**Nivel Académico:**    Primaria     Básico     Diversificado     Universitario

Maestría     Doctorado

## I) Relaciones personales

1. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

2. ¿En su departamento, existe buena relación de arriba a abajo entre jefes y subordinados

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

3. ¿Los compañeros de trabajo presentan respeto hacia su persona?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

## II) Compromiso organizacional

4. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

5. ¿Considera que en el departamento se cumple fielmente al alcance de los objetivos organizacionales?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

6. ¿Cree usted que en su departamento existe iniciativa propia para el logro efectivo de los objetivos?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

### III) Motivación

7. ¿En el departamento, existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

8. ¿Se siente un miembro importante para el logro de los objetivos en su departamento de trabajo?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

9. ¿A parte de la remuneración encuentra otros factores que lo motivan a trabajar efectivamente?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

### IV) Liderazgo

10. ¿El liderazgo en su departamento influye positivamente para poder lograr los objetivos organizacionales?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

11. ¿Considera que el tipo de liderazgo en el departamento administrativo financiero es efectivo y apto para los requerimientos que se presentan en el trabajo?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca

12. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan sus sugerencias y tiene en consideración su iniciativa personal?

siempre  casi siempre  de vez en cuando  nunca



## V) Comunicación

13. ¿La comunicación que existe entre usted y los colaboradores del departamento administrativo financiero es efectiva?

siempre

casi siempre

de vez en cuando

nunca

14. ¿Los medios de comunicación que existen en su departamento son usados eficientemente para el logro de los objetivos?

siempre

casi siempre

de vez en cuando

nunca

15. ¿En su departamento, existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados ?

siempre

casi siempre

de vez en cuando

nunca