

PE-ECI-174  
V726

**El Clima Organizacional y su Efecto en el Índice de Rotación de Personal Académico y Administrativo en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.**

**Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Jorge Arnoldo Villatoro Cigarroa**

**Msc., Silvia Del Carmen Recinos Cifuentes, Tutora**

**Msc., Sandra de León, Revisora**

**Quetzaltenango, Junio de 2010**



B. Upana - I - 15, 499 - 2.010

2100

# **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M.Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M.Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Secretario General**

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

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Coordinadora**  
**Licda. Nancy Gabriela Lam de León.**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida – PED-**

**Lic. Alfonso Hernández Lepe.**

**Examinador.**

**Lic. Pablo José de León Maldonado.**

**Examinador.**

**Licda. Mayra Leonor González Castro.**

**Examinador.**

**Msc., Silvia del Carmen Recinos Cifuentes.**

**Tutora.**

**Msc., Sandra de León.**

**Revisora.**

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

*Sabiduría Ante Todo.*

*Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.: C.C.E.E.20-2010

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 19 DE JUNIO DE 2010

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra Concepción de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO EN EL COLEGIO LOS NIÑOS DEL SEÑOR Y PRE-UNIVERSITARIO CANADÁ". Presentada por el estudiante Jorge Arnoldo Villatoro Cigarroa y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0021 de fecha 22 de mayo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano



Facultad de Ciencias Económicas

Quetzaltenango, 13 de febrero de 2010.

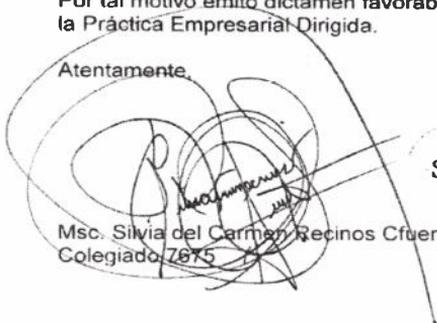
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante **JORGE ARNOLDO VILLATORO CIGARROA**, carné número **0806486**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado " **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO EN EL COLEGIO LOS NIÑOS DEL SEÑOR Y PRE-UNIVERSITARIO CANADÁ**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

  
Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Colegiada 7675

LICENCIADA  
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Col. No. 7675

Quetzaltenango, 26 de Febrero de 2010

Licenciado  
Cesar Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora del estudiante **JORGE ARNOLDO VILLATORO CIGARROA**, carné número 0806486, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado ( ETPP ) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado " **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO EN EL COLEGIO LOS NIÑOS DEL SEÑOR Y PRE-UNIVERSITARIO CANADÁ** ", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida.

Atentamente.



Msc. Sandra Concepción de León.

Colegiado 7361



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 455.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que el estudiante **VILLATORO CIGARROA, JORGE ARNOLDO** con carné No. **0806486** aprobó con **75 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 22 de mayo de 2010.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 13 días del mes de julio del año 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaría General



# Índice

	Página.
Resumen.	i
Introducción.	ii
Capítulo I	
Diseño de la Investigación.	1
1.1. Planteamiento del Problema.	1
1.2. Definición del Problema.	2
1.3. Objetivos	2
1.4. Justificación.	3
1.5. Delimitación.	3
1.6. Metodología.	3
1.7. Marco Teórico.	5
1.8. Cronograma de Actividades.	13
1.9. Presupuesto	14
Capítulo II	
Clima Organizacional	
2.1. Definición.	15
2.2. Elementos que definen el clima organizacional	16
2.3. La Comunicación.	26
2.4. Trabajo en Equipo	30
2.5. Reconocimiento por desempeño laboral.	33
2.6. Seguridad y Riesgos de Trabajo.	36
2.7. Liderazgo.	40
2.8. Motivación.	43
2.9. Prestaciones laborales en Guatemala.	46

### Capítulo III

#### Rotación de Personal

3.1. Definición.	53
3.2. Elementos que definen la rotación de personal.	53
3.3. Índice de Rotación de Personal.	56
3.4. Causas de la Rotación de Personal.	59
3.5. Costos de la Rotación de Personal.	62
Análisis e Interpretación de Resultados.	65
Conclusiones.	71

### Capítulo IV

Propuesta.	73
Recomendaciones.	97
Bibliografía.	99
Anexos.	101

## Resumen.

Durante el desarrollo del programa de Actualización y Cierre Académico de la Carrera de Lic. en Administración de Empresas, se inicia el proceso de Práctica Empresarial Dirigida, por medio de la elección de una empresa en la que se pueda realizar inicialmente una evaluación integral de áreas más relevantes que la conforman como: Administración, Finanzas, Mercadotecnia e Infraestructura. Al elegir el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, Quetzaltenango, para realizar el estudio se inició con la etapa de evaluación integral en donde se detectaron varios problemas que están teniendo repercusión en el rendimiento óptimo del colegio. Se considero que el problema que más está afectando el buen desempeño es el alto Índice de Rotación de Personal ya que cada año se invierten demasiados recursos en el proceso de inducción para el nuevo personal que viene a ocupar los puestos que quedan vacantes.

Se tomó la decisión de medir el nivel del Clima Organizacional para determinar el grado de incidencia en las constantes salidas del personal las que se dan en forma voluntaria e involuntaria, para lo cual se diseño el instrumento que se utilizó para evaluar a cada uno de los miembros del personal y lograr conocer sus expresiones y obtener en forma directa los resultados del análisis.

Uno de los objetivos del estudio es presentarle al colegio una propuesta con la cual se pueda afrontar el problema descrito y lograr que obtenga el rendimiento esperado.

## Introducción.

El desempeño del colaborador en toda organización se encuentra influenciado por el entorno en el que se desempeña en base a Factores como: Ambiente Físico, Motivación, Trabajo en Equipo, Logros y Reconocimientos por desempeño laboral, Comunicación, Desvinculaciones, Seguridad y riesgos, que van formando y determinando el Clima Organizacional, el cual tiene gran incidencia en la ejecución de tareas de parte del trabajador.

En base a lo anterior se considera que en todo ambiente de trabajo existe y se da el clima organizacional el cual puede ser agradable o adverso para el trabajador y con cierto grado de incidencia en el rendimiento óptimo de cada uno.

Para el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, sujeto de estudio se torna importante establecer el nivel del clima organizacional, tomando en cuenta que durante la etapa de evaluación integral se observó el alto índice de Rotación de Personal y la incidencia que el clima tiene.

Durante el desarrollo del presente informe queda plasmado todo lo relacionado con el Clima Organizacional y la relación real que tiene la teoría con la investigación de campo, así como los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que expresan los colaboradores con relación a cada uno de los factores que definen el clima imperante en el colegio.

En el transcurso del estudio se puede observar la necesidad que se da de analizar el clima organizacional tomando en cuenta la influencia que tiene en el índice de rotación de personal.

El estudio concluye con una propuesta de trabajo con la que se espera, se pueda corregir gradualmente el problema que está afrontando el colegio y que está incidiendo en el alto desempeño que se espera tanto del personal administrativa como docentes.

# Capítulo I

## Diseño de Investigación

### **El Clima Organizacional y su efecto en el índice de Rotación de Personal Académico y Administrativo en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá**

#### 1.1. Planteamiento del Problema.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, que está ubicado en la Diagonal 2 27-58 zona 3 de Quetzaltenango, fue fundado en el año de 1982 con el propósito de formar y educar a los estudiantes con principios y valores, teniendo como base la Biblia para la enseñanza. Actualmente en el colegio laboran 22 docentes y 5 personas en área administrativa, y cuenta con una población de 215 estudiantes.

Se observó con estudio previo que el personal presenta un nivel de desmotivación e insatisfacción laboral, el cual se manifiesta con rendimiento deficiente y apatía en sus labores que realizan a diario.

Sin embargo estos elementos pueden determinar que el clima organizacional, no sea del todo favorable, generando la constante rotación de personal.

Normalmente el problema se presenta durante el desarrollo del ciclo escolar, cuando la dirección del colegio debe afrontar problemas de retiros de colaboradores, en algunos casos porque infringen normas o bajo rendimiento y en otros porque el docente presenta su renuncia.

El problema se da a fin de año cuando la mayor parte del personal se retira de forma definitiva del colegio, por diversas causas; la dirección afronta el problema de no contar con personal capacitado para iniciar sus labores de planificación y ejecución del nuevo ciclo escolar.

Lo descrito permite plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el clima organizacional en la rotación de personal en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá?

## 1.2. Definición del Problema.

De acuerdo a la evaluación y diagnóstico integral que se realizó en el colegio, los orígenes del clima organizacional en la rotación de personal, por lo que es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿De qué manera afecta el clima organizacional en el índice de rotación de personal académico y administrativo en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá?

¿Cómo es el clima organizacional en el colegio?

¿Cuál es el índice de rotación de personal académico y administrativo en el colegio?

¿Cuáles son las causas de las desvinculaciones del personal académico y administrativo en el colegio?

¿Cómo es el nivel de insatisfacción en el rendimiento del personal académico y administrativo en el colegio?

## 1.3. Objetivos.

### 1.3.1. Objetivo General.

Determinar el efecto del Clima Organizacional en el índice de rotación de personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

### 1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar el clima organizacional en el colegio.
- Medir el índice de rotación de personal académico y administrativo.
- Identificar las causas de las desvinculaciones del personal académico y administrativo.

## 1.4. Justificación.

El presente estudio se realizó con el fin de conocer los aspectos en los que se debe tomar medidas correctivas para erradicar los problemas que actualmente se presentan como lo son la rotación de personal y el clima organizacional, en donde los colaboradores se desenvuelven.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, es importante que debería adoptar un plan de motivacional que induzca a los colaboradores a obtener un ambiente de calidad para realizar bien su trabajo.

## 1.5. Delimitación.

### 1.5.1. Espacial.

La investigación se realizó en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá que está ubicado en la Diagonal 2 27-58 Zona 3 del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango.

### 1.5.2. Temporal.

El tiempo secuencial del estudio duró 12 meses, habiéndose iniciado a partir del mes de Octubre 2008 y finalizado en Octubre del 2009.

### 1.5.3. Teórica.

El estudio se basó principalmente en los elementos que conforman el clima organizacional, en el área de Recursos Humanos de la institución educativa.

## 1.6. Metodología.

### 1.6.1. Sujeto de Investigación.

Unidad de Análisis: Los sujetos con los que se trabajó la investigación fueron el personal docente y administrativo del colegio, compuesto por director,

sub-director, contador, secretaria, conserje, y maestros de los niveles pre-primario, primario, básico, y diversificado que hacen un total de 27 colaboradores.

## 1.6.2 Instrumento.

Encuesta y Entrevista.

Formula: de Rotación de Personal.

$$IR = \frac{D (100)}{PE / 2}$$

## 1.6.3. Procedimiento.

1.6.3.1. Evaluación Integral y Diagnóstico Empresarial PED.

1.6.3.2. Análisis de Foda.

1.6.3.3. Elección del Instrumento.

1.6.3.4. Tema de Estudio.

1.6.3.5. Presentación de los datos obtenidos.

1.6.3.6. Conclusiones.

1.6.3.7. Recomendaciones.

1.6.3.8. Elaboración de la propuesta.

## 1.7. Marco Teórico.

### 1.7.1. Antecedentes.

A inicio del presente siglo, el clima organizacional y la rotación de personal, han sido temas de investigación y discusión en el país, debido al interés que se ha mostrado en la productividad de las instituciones educativas, prueba de este interés es el hecho que se han realizado importantes estudios de los cuales se mencionan algunos como antecedentes al presente estudio y son los siguientes:

BALDIZON GONZALEZ, R. 2005. Presentó una investigación realizada en el ámbito nacional de tipo descriptiva, relacionada con el tema clima organizacional, con el objetivo de determinar el tipo de clima que se maneja en una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Para el efecto se utilizó dos instrumentos; una entrevista estructurada que fue aplicada en el área gerencial, y una muestra representativa del total de la población. Esta investigación concluye en que la principal debilidad del clima organizacional de esta empresa a nivel operativo es la motivación y la identificación con la misma, entre las recomendaciones indica que debe enriquecerse el puesto para motivar y lograr más productividad y proporcionar reconocimientos valorados por el trabajador para mejorar la satisfacción laboral.

BRAN CAMPOS, A.E. 2006. En su tesis “Evaluación del Clima Organizacional en una corporación comercializadora de ropa “. Expresa:

“Dentro de la corporación comercializadora de ropa objeto de estudio se encontraron tanto fortalezas como debilidades en el clima organizacional existente. Se pudo determinar que la mitad de los trabajadores se encuentran satisfechos con el clima organizacional con el que cuenta la empresa, lo cual no cumple con el parámetro de aceptación establecido”.

Los trabajadores no se encuentran satisfechos con respecto a las instalaciones físicas dentro de la empresa, mayormente en lo referente a iluminación, ventilación, seguridad y comodidad en el área de trabajo, ya que solamente dos quintas parte de los trabajadores están totalmente satisfechos.

LAINFIESTA HERRERA DE TURTON, E. 2005. Realizó un estudio de tipo descriptivo titulado “Factores que afectan el clima organizacional en una empresa guatemalteca de la industria metal-mecánica, con el objeto de determinar factores de estos repercuten negativa o positivamente en el desempeño del empleado”. Herrera manifiesta que los aspectos positivos son el compañerismo, relación patrono trabajador, y por el contrario en forma negativa se posicionó la satisfacción laboral, prestaciones, seguridad y apoyo, finalmente recomienda promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el área salarial y capacitar a todos los colaboradores.

AZUL GOMEZ, G.A. 2007. En su tesis “Factor para la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras en la ciudad de Quetzaltenango”, Expresa: De acuerdo al proceso de selección de personal que las empresas han tenido como efecto una rotación alta de personal y no les permite aplicar estándares de calidad lo que confirma la hipótesis alternativa que es la adecuada selección de personal, es un factor que contribuye a la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras en la ciudad de Quetzaltenango. Refiriendo que los empleados de las empresas, no reciben un apropiado programa de capacitación, lo que muchas veces se ve reflejado en la deficiencia del desempeño de sus actividades.

BACANAL VELIZ, R.S. 2005. En su tesis: “Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal”. Expresa lo siguiente:

“Las principales causas por las que el personal se retira de la empresa comercializadora de medicamentos es por mejora de sueldo, cambio de localidad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad, horario y matrimonio”.

Las herramientas que utiliza actualmente la empresa comercializadora de medicamentos para conocer las causas sobre la renuncia de los empleados, es el cuestionario, en el cual se les pasa el último día de trabajo, sin realizarse ninguna entrevista.

MILIAN ORELLANA, C.M. 2004. En su tesis “Características profesionales y condiciones laborales del docente de las escuelas normales de Baja Verapaz”. Expresa: No existe en el sistema educativo de Guatemala, un programa de incentivo salarial y mejoramiento de las condiciones laborales conforme al crédito académico que poseen los docentes en servicio ya que el salario, es igual para todos sin importar la acreditación profesional universitaria que posean.

El 63% de los docentes que laboran en las escuelas normales del departamento de Baja Verapaz se ven en la necesidad de tener otro empleo, en jornada diferente, ya que el 47% de los docentes gana menos de Q 500.00 al mes.

### 1.7.2. Marco Teórico Contextual.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá de la ciudad de Quetzaltenango, inició sus actividades en el año 1982 con la visión que los Niños son del Señor y deben ser tratados como tales.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá de la ciudad de Quetzaltenango, esta constituido con los siguientes requisitos legales: En el año 1982 el Ministerio de Educación de Guatemala y la Dirección Regional

de Educación de Quetzaltenango, se establece que se han llenado los requisitos que determina el artículo 77 del acuerdo Gubernativo No. M. de E. 13-77 del 7 de Noviembre de 1977, Reglamento de la ley de Educación Nacional de conformidad con la providencia No. 206-82 emitida por el director de Educación Pre-Primaria y Primaria Urbana de fecha 14 de abril de 1982.

Acuerda: Artículo 1°. Autorizar el funcionamiento del Colegio particular “Los Niños del Señor”, ubicado en la ciudad de Quetzaltenango.

En el año 1986 con la resolución No. 145-95 autorizada por el Ministerio de Educación de Guatemala, cuenta con la opinión favorable de la Supervisión Educativa de Quetzaltenango, No. 96-24 y de la dirección regional de educación, asimismo cumple con las normas legales vigentes.

Resuelve: Autorizar la creación y funcionamiento del Colegio privado urbano mixto “Pre-Universitario Canadá”, ubicado en la ciudad de Quetzaltenango.

Está inscrito en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), está exento de pago de impuestos por ser institución educativa.

Los Señores Wess Spencer de origen Canadiense y la Señora Susana Arroyave Moscoso de Spencer de esta ciudad, son los propietarios del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

Las obligaciones de los colegios educativos de educación con el Ministerio de Trabajo son las siguientes: Tener un libro de salarios, Planillas del I.G.S.S., Constancias de Pago, Reglamento interno de trabajo, Contratos de trabajo, Pago de prestaciones laborales.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, lo que está cumpliendo con el Ministerio de Trabajo: Libro de salarios, Constancias de pago, Reglamento interno de Trabajo.

Lo que no posee es estar inscrito en Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), Los contratos de trabajo (son internos y de común acuerdo entre la

dirección y los colaboradores, fijan solo el salario que percibirán cada mes), y por último no brindan ningún tipo de prestaciones laborales legales.

En el año 2001 se establece la carrera de Bachillerato en Computación Orientación Científica.

En el año 2005 se instituye el programa de Integración de Niños Sordos a la educación formal del nivel básico y diversificado.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, son establecimientos cristianos de más de 20 años de experiencia dedicados a formar hombres y mujeres de valor útiles a la sociedad.

El Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, describe su Filosofía Institucional de la forma siguiente:

- ❖ La Visión: Que los niños son del Señor y deben ser tratados como tales.
- ❖ La Misión: Es de formar hombres y mujeres con valores útiles a la sociedad.
- ❖ Sus Principios: Amar a Dios, Amar la Vida, Servir a las personas.
- ❖ Anhelo: Ser los maestros que siempre quisimos tener.

### 1.7.3 .Marco Teórico Conceptual.

#### 1.7.3.1. Clima Organizacional.

El clima laboral es un concepto muy amplio que reúne diversos factores que conforman el ambiente de la institución como las relaciones patrono-trabajador, comunicación, procesos, tecnología, salario, relaciones interpersonales, prestaciones laborales, motivación, reconocimientos e incentivos, son elementos que alcanzan a compensar la calidad de una organización empresarial.

Goncalvez Alexis P (2000). “El clima organizacional suministra información acerca de los procesos que determinan los comportamientos de todas las organizaciones

permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura de una empresa.”.

Ltwin y Stringer (2000). El clima laboral son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia importante y real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización. El ambiente es algo real e importante, que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados por ejemplo: la calidad de capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las habilidades de comunicación, los procedimientos administrativos, el círculo laboral en general.

### 1.7.3.2. Rotación de Personal.

Uno de los aspectos importantes en una organización, es la rotación de recursos humanos, ya que se puede expresar a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Generalmente se analiza los índices mensuales o anuales para reconocer comparaciones o promover acciones.

Chiavenato (2000). “El intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”.

Reyes A (1996). “Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto “. Las causas más comunes de rotación de personal desde el punto de vista laboral en las organizaciones en los últimos años es relacionada con:

➤ **Circunstancias Externas a la Organización:**

La mayor causa de rotación motivada por circunstancias externas a la organización es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a cambio que le brinde mejores perspectivas, no solamente salariales sino también de progreso y desarrollo humano.

➤ **Causas Internas de la Organización:**

Dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también los que se originan en la institución y que en general son motivo de descontento y falta de motivación para el trabajador, los más relevantes son los siguientes: Condiciones de Trabajo, Trato al empleado, localización de la empresa, despidos.

▪ **Índice de Rotación de Personal:**

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personas en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, que se da por periodos de tiempo y términos porcentuales.

Guizar R (2002), en el medio se consideran que entre el 5% al 15% son índices aceptables de rotación, sin embargo, otros señalan que el índice no debe de sobrepasar al 10%.

Para determinar el índice de rotación de personal se utiliza la siguiente fórmula:

$$IR = \frac{D}{PE} (100)$$

$$PE / 2$$

**Simbología:**

**IR= Índice de Rotación de Personal**

**D= Desvinculaciones**

**PE= Suma efectivos al inicio y fin, dividido entre dos**

**100 = Base para medir la rotación, es decir, que por cada 100 personas que ingresan a la empresa, se desvinculan cierta cantidad de personas, para medir el índice de rotación.**

## 1.8. Cronograma de Actividades

No.	ACTIVIDAD	AÑO 2008			AÑO 2009			
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB - ABR	MAY - OCT.	NOV.
1	Entrevista con el gerente general							
2	Presentación de guía de entrevista al Gerente General							
3	Diagnostico por áreas							
4	Elaboración del Tema de Estudio							
5	Planteamiento del Problema							
6	Elaboración de Objetivos							
7	Identificación de las Variables							
8	Fundamentación Teórica							
9	Establecimiento del Instrumento							
10	Aplicación del Instrumento							
11	Tabulación de Datos							
12	Presentación, Análisis e Interpretación de los datos obtenidos							
13	Conclusiones							
14	Recomendaciones							
15	Investigación Bibliografía que sustente el estudio realizado							

## 1.9 Presupuesto.

Presupuesto de la Investigación.		
No.	Descripción	Monto.
0.1	Egresos Materiales:	
1.1.	Material Bibliográfico	Q 800.00
1.2.	Papelería y Útiles	500.00
0.2.	Imprenta.	2,000.00
0.3.	Gastos Personales.	2,000.00
Costo total del estudio:		Q 5,300.00

## **Capítulo II**

### **El Clima Organizacional**

#### **2.1. Definición.**

El clima laboral es un concepto muy amplio que reúne diversos factores que conforman el ambiente de la institución como las relaciones patrono-trabajador, comunicación, procesos, tecnología, salario, relaciones interpersonales, prestaciones laborales, motivación, reconocimientos e incentivos son elementos que alcanzan a compensar la calidad de una organización empresarial.

Según Chiavenato (2000) se conoce con el nombre de clima organizacional al ambiente interno percibido y/o experimentado por los miembros de una organización y que influye en su comportamiento. Está íntimamente relacionado con el grado de motivación, adaptación de los empleados a la organización. El clima es un elemento intangible que es percibido por los empleados a través de la cultura de la empresa, las políticas, costumbres, normas y otras características particulares de cada organización a la cual pertenecen creando en ellos expectativas diversas.

Para Palomo (2002), cuando se mide el clima organizacional se busca conocer el nivel de satisfacción de los empleados, así como su rendimiento, su productividad y hasta como este percibe su trabajo. El clima influye en la motivación de los empleados, es por ello que los gerentes, tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la ética en las actividades y al participación de todos sus miembros.

Según Dessler (1991), sugirió que en la actualidad en algunas empresas, existen factores negativos en el clima organizacional de la organización entre ellos se pueden mencionar: las personas son remuneradas con salarios bajos, abatidos por largas jornadas y peligrosas, condiciones laborales no adecuadas en las cuales muchos arriesgan hasta su propia vida. Determinó que a los empresarios no les importaba las necesidades que tuvieran los empleados, ni muchos menos

sus deseos de trabajar en ambientes sanos, agradables y gozar de seguridad en sus puestos de trabajo, únicamente les importaba lo que podían obtener de ellos para el crecimiento de sus empresas.

Se puede indicar que los autores mencionados anteriormente tienen el mismo objetivo, diagnosticar el clima organizacional y cómo este influye directamente en el empleado ya sea personal y laboralmente. Es importante recalcar que para que un colaborador desempeñe bien su puesto de trabajo debe de conocer cuáles son los objetivos de la organización.

El conocer qué factores son los que influyen para que el colaborador se desempeñe de una mejor manera es de vital importancia ya que si la organización quiere lograr sus objetivos debe conocerlos, ya que una alta rotación de personal no ayuda en nada a la institución.

Al evaluar el clima laboral intrínsecamente del colegio, se pudo investigar cuáles son las fortalezas y debilidades, por lo que es necesario realizar evaluaciones periódicas, a manera de tomar medidas correctivas que permitan alcanzar los objetivos de la institución con mayor facilidad. Además esto permite conocer el grado de motivación e identificación de los trabajadores con la organización.

## 2.2. Elementos que definen el clima organizacional.

- Ambiente Físico.
- Trabajo en Equipo.
- Logros y Reconocimientos por desempeño laboral
- La comunicación.
- Seguridad y Riesgos.

- Liderazgo.
- Motivación.

Los elementos mencionados anteriormente son adoptados como instrumento para medir el clima organizacional en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, Quetzaltenango, en donde se evaluaron en forma individual, y al final se realizó un promedio para poder establecer la medición general del elemento en estudio.

Al evaluar el clima en el colegio, indicará el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, y si tiene incidencia en el actual índice de rotación de personal, detectado durante el diagnóstico integral que se realizó en la institución siendo los siguientes:

### 2.2.1. Ambiente Físico.

Según Krajewski y Ritzman (2000), en su libro “Administración de Operaciones, Estrategia, y Análisis”. Explica que un ambiente físico es la planificación de la distribución que incluye las decisiones acerca de las condiciones físicas en los centros de actividad económica dentro de una instalación. Un centro de actividad en cualquier entidad ocupa espacio, una o varias personas, la ventanilla de un cajero, un departamento, un aula de un colegio, etc. La meta de la planificación de la distribución permite a los empleados que trabajen con mayor eficacia.

#### 2.2.1.1. Espacio Físico.

Cuando el área de un lugar es insuficiente para agrupar a un conjunto considerable de personas, en este tema alumnos, es posible que se reduzca la productividad de, los colaboradores – en este caso maestros – pues, la escasez de un espacio adecuado y propio permite el bienestar para realizar trabajo y se traduce en estado de ánimo. Caso contrario en ausencia de un espacio propio se generan riesgos. Sin embargo, el espacio excesivo también puede reducir la

productividad ya que contribuye a dispersar la atención del educando e implica mayor esfuerzo en la comunicación verbal y en ocasiones provoca un aislamiento innecesario de los empleados.

La cantidad de espacio, su forma y los elementos que integran un centro de trabajo están relacionados entre sí: por ejemplo la colocación de un escritorio, una silla en relación con otros muebles está determinada tanto por el tamaño y la forma física del local, como por las actividades que en él se desarrollan. La meta de proveer un ambiente agradable se debe considerar también como parte de las decisiones sobre la configuración de la distribución, sobre todo en establecimientos educativos.

En el tercer considerando de la resolución No. 004-2005 de la Dirección Departamental de Educación Quetzaltenango, de fecha uno de febrero de dos mil cinco, que los centros educativos privados funcionan bajo el control del Estado, a través del Ministerio de Educación, se hace necesario adecuar paralelamente el avance de la descentralización, las normas y procedimientos que garanticen mayor eficiencia en los mismos, salvaguardando los intereses de la comunidad educativa y de los propietarios de los centros educativos.

De acuerdo a los servicios con que debe cumplir un centro educativo privado, relacionado con infraestructura son los siguientes:

- Área verde o patio de recreo, 1 cuerda de terreno mínimo ó cancha polideportiva (baloncesto, football, papifootball, etc.).
- Columpios y resbaladeros de materiales que no representan peligro.
- Biblioteca que cuente con libros de cuentos y para colorear (puede variar el número de libros)
- Medidas de aulas 5.00 por 6.00 metros (25 alumnos como máximo).
- Ambiente para dirección y secretaria.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores.

- Salidas de emergencias.
- Mesas y sillas de trabajo, adecuado al nivel.
- Aulas decoradas con materiales infantiles o rincones de aprendizaje.
- Sanitarios: Retretes, lavamanos, y mingitorios adecuados al nivel, 1 por cada 10 alumnos, distribuidos por género.
- Mobiliario escolar respectivo.
- Material didáctico de acuerdo a los grados a impartir, en las áreas necesarias (Matemática, Ciencias Naturales, Idioma Español, Estudios Sociales y otros).
- Aulas debidamente identificadas.
- Sala de maestros equipados con lockers.

Por medio de la observación se evidencio que la institución educativa tiene las debilidades en su ambiente físico siendo los siguientes:

Posee una estructura física que constituye de tres niveles, los cuales están divididos en áreas dando lugar a la existencia de 19 aulas. En donde se educan 215 estudiantes y laboran 27 personas entre administrativos y docentes. Ante esta situación, se observan la existencia de sanitarios, pasillos, claridad, ventilación, por lo que a continuación se expone e ilustran las condiciones ambientales siguientes:

Consistencia del edificio: Se estableció por medio de entrevista al director del Establecimiento que, este edificio está construido con cimientos de 5 metros de profundidad, con columnas y vigas de concreto y hierro previendo movimientos sísmicos o telúricos, siendo las paredes de block lleno antisísmico. Esta condición observada es la del primer nivel.

La contextura del segundo nivel, la constituye un reforzamiento con soleras y columnas de concreto con varillas de hierro y paredes de block vacío.

El tercer nivel se construye con block vacio y techado con lámina. Dejando establecido que por esta condición no debe construirse o ampliarse con un cuarto nivel.

Este edificio lo constituyen 19 ambientes, así: 15 aulas 1 laboratorio, 1 oficina administrativa, 1 oficina de la sub-dirección, 1 para la dirección.

Segmentación interna del primer nivel:

En el primer nivel se encuentran tres aulas que miden: 4 x 6 metros cuadrados, están asignadas a los niños más pequeños o sea del nivel preprimaria y de primero a segundo grado de primaria

Un aula de 2 x 6 metros cuadrados, designada para laboratorio.

La oficina del área administrativa que mide 4 x 8 metros cuadrados.

Una oficina para el subdirector que mide 2 x 3 metros cuadrados; y

La oficina del director que es de 1.5 x 1.5 metros cuadrados.

En el segundo nivel existen ocho aulas las cuales tienen el espacio siguiente:

Dos aulas que miden entre 3 X 3.5 metros cuadrados.

Un aula ubicada en una esquina del edificio que mide de 2 x 3 metros cuadrados; y tres aulas que miden de 2.5 x 2.5 metros cuadrados

Condiciones y Ambiente de Trabajo: Artículo 14 del Código de trabajo, de condiciones generales de los locales y ambiente de trabajo indica:

Los edificios que construyan o se destinen para lugares de trabajo deben llenar en lo relativo a emplazamiento, construcción y condicionamiento los requisitos de higiene y seguridad que establecen este reglamento y otras disposiciones legales o en su defecto, los que aconseje la técnica generalmente aceptada.

Se determinó que en el establecimiento, especialmente en sus elementos físicos, como lo son las aulas del segundo y tercer nivel existen nueve aulas muy pequeñas y no están de acuerdo al número de alumnos y no cuentan con la medida necesaria que se requiere, no poseen una biblioteca, que es muy importante para que los estudiantes consulten libros para sus trabajos que tienen que investigar, el ambiente para las oficinas administrativas no es el correcto ya que

en ellas se encuentra la secretaria, la contabilidad, y atención al público ( que sirve para atender a los padres de familia ), el espacio de la dirección es estrecho y no brinda la comodidad para atender a las personas, no cuentan con un botiquín de primeros auxilios, que es necesario para cuando ocurra un accidentes, no tienen extintores en caso de siniestros.

Es importante agregar que existen elementos físicos del clima organizacional, en la organización, que están afectando a los colaboradores para desempeñar con eficiencia su trabajo, como lo es el área de las aulas y así sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira a su alrededor.

Es indudable que el crecimiento de la oferta y la demanda de servicios educativos en esta ciudad es altamente competitivo, y requiere que se adopten nuevas tecnologías lo que implica explorar nuevas modalidades educativas pedagógicas, que exigen hacer uso más eficiente de las instalaciones y ambientes, equipamiento, laboratorios, talleres, aulas adecuadas al número de estudiantes, y actividad específica, iluminación, oficinas administrativas, ubicadas y equipadas convenientemente, etc.

#### 2.2.1.2. Iluminación.

Los locales de trabajo deben tener la iluminación adecuada para la seguridad y buena conservación de la salud de los trabajadores. Cuando no sea factible la iluminación natural debe substituirse por la artificial en cualquiera de sus formas y siempre que ofrezca garantías de seguridad.

Un centro pedagógico debe contar con ambientes que, cada uno reúna características deseables tales: como puertas y ventanas amplias, con suficiente claridad y entrada de luz solar la mayor parte del día; adecuada ventilación, paredes y muros pintados con colores pedagógicamente recomendados; y pasillos amplios. Estas condiciones son determinante para la convicción de los educandos y el mejor desarrollo del proceso educativo.

Tumer J (2000) “Diseño con luz en centros comerciales “La distribución de la luz, su color, el ángulo de incidencia y la extensión de la misma, sobre un lugar, afectan de modo radical a las personas que se encuentran en ese lugar”.

Se evidenció por medio de la observación que uno de los principales problemas, es la iluminación en el ingreso inadecuado de la luz solar por las ventanas para las aulas, niega la visión sobre los tableros, mesas de trabajo, llegando incluso a impedir la realización de labores básicas como pueden ser la escritura y la lectura, también se menciona la existencia de lámparas mal ubicadas o con pantallas inadecuadas que propicien la visión de sombras.

En relación a la elección de lámparas con potencias y temperaturas de color no son las recomendables, lo que provoca oscuridades que impidan disfrutar de una correcta visión de los documentos con los que se trabaja.

Todos los problemas mencionados anteriormente es para las personas que participan en la actividad docente que, sobre todo, tengan dificultades de visión, lo que puede ser causa de un incremento en los índices de frustración escolar, ya que tradicionalmente el catedrático, escribe, dibuja, muestra la información sobre la que realiza explicaciones verbales sobre pizarras, tablero y pantallas de proyección a los alumnos.

Este conjunto de operaciones requieren que se produzcan una eficiente visión sobre estos elementos por lo que los niveles de iluminación entre la zona de exposición ocupada por el docente y la zona de trabajo ocupada por los alumnos deben mantener una cierta armonía que favorezca la visión y aprovechar la luz solar con ventanas orientadas al norte, por lo que es necesario tener en cuenta el color de la luz emitida por las lámparas.

Según Tumer: Las diferentes actividades que se registran en los centros educativos requieren propuestas de iluminación diferentes entre ellas:

Actividades Visuales Normales: Las aulas son las dependencias en las que los alumnos pasan la mayor parte del tiempo. Un aula estándar suele tener un

ventanal grande para la luz solar penetra profundamente y alumbraba todo el espacio donde se encuentran las personas.

Las luminarias a instalar depende de la altura y de los tipos de techos, cuando se dispone de techos altos se pueden emplear luminarias suspendidas directas o indirectas con capacidad para emitir luz hacia el techo y hacia los planos de trabajo. Siempre hay que tomar en cuenta que toda iluminación con luminarias indirectas proporciona un alumbrado libre de sombras.

Cuando se procede a emplazar las luminarias en las aulas se debe tener en cuenta: La posición y orientación de los pupitres y mesas de trabajo, la altura de los techos, la situación de acercamiento o alejamiento de los ventanales, la situación de pizarras, tableros, pantallas de proyección, etc.

Se determinó que en las instalaciones del colegio, las aulas del primer nivel sus ventanales son amplias en donde se aprovecha la luz solar ya que en ese lugar se localizan los niños más pequeños, en cambio en los otros niveles las aulas y sus ventanas son muy pequeñas y utilizan la luz artificial que consisten en una bombilla de 25 wts de capacidad, lo que dificulta la iluminación en el área donde se encuentran las personas, lo que puede inducir una molestia en la vista.

En relación a los resultados de la entrevista escrita y verbal que se realizó al personal académico y administrativo, se establece que la iluminación es deficiente y crea incomodidad visual, tanto a los colaboradores como a los estudiantes, mientras reciben sus clases y realizan alguna tarea, pero no se le da importancia pues se cree que la dificultad se supera mediante la adaptabilidad a las condiciones existentes.

Este fenómeno es mayor en algunas aulas que están pintadas con colores oscuros, que hace que aumente la incomodidad para permanecer en clase por largo tiempo.

Como se sabe, la falta de luz, la humedad, así como el frío en exceso son causa de riesgo para la salud de la vista y afecciones bronquiales.

### 2.2.1.3. Ventilación.

La ventilación es uno de los factores importantes a considerar cuando se procede a diseñar o estructurar locales en los que la sociedad humana trabaja, convive y habita, ya que la necesidad fisiológica del hombre le obliga a respirar un aire atmosférico que debe reunir condiciones físicas e higiénicas lo más puras posibles. Según Rayo (1998), la ventilación consiste en cambiar, renovar, extraer el aire interior de un recinto y sustituirlo por aire nuevo del exterior a fin de evitar encarecimiento, eliminando el calor, el polvo, el vapor, los olores y cuanto elemento perjudicial o impurezas contenga el aire ambiental encerrado dentro del área de trabajo.

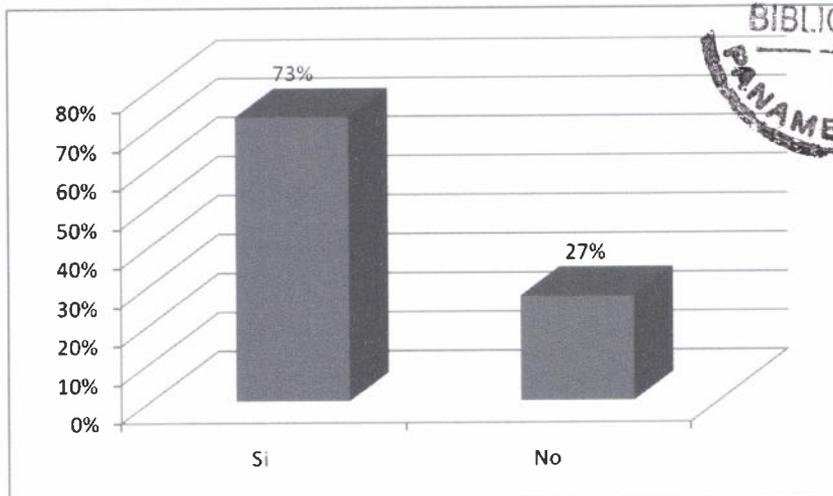
Manifiesta el autor Rayo: En los locales cerrados destinados al trabajo y en las dependencias anexas, el aire debe renovarse de acuerdo al número de trabajadores, naturaleza de la industria o trabajo y con las causas generales o particulares que contribuyan, en cada caso, a viciar el ambiente o hacerlo incomodo. El aire de estos lugares de trabajo y anexos deben mantener en un grado de pureza tal, que no resulte nocivo para la salud del personal. La renovación del aire puede hacerse mediante ventilación natural o artificial debiendo tenerse en cuenta la velocidad, forma de entrada, cantidad por hora y persona y su condición de pureza, temperatura y humedad, con el objeto de que no resulte molesta o perjudicial para la salud de los trabajadores.

Se pudo observar y la opinión de los colaboradores que la ventilación en las aulas, es escasa principalmente en el nivel segundo y tercero del edificio, porque existen ventanales para que pueda ingresar la luz natural, que ayudaría a la salud de todas las personas que están en ese lugar.

En la investigación realizada por medio de las encuestas y las entrevistas, el 73% de los colaboradores, enseña que en el ambiente físico, no hay suficiente área para impartir sus cátedras, esto refleja su eficiencia y eficacia en sus labores, debido a lo pequeño de sus aulas, y el elevado número de estudiantes en cada una de ellas, la iluminación no llena los requisitos necesarios porque no cuentan con ventanales amplios y solo utilizan un foco de poca capacidad para iluminar el lugar donde se encuentran las personas, y por último en relación a la ventilación, es escasa por el tamaño de las aulas, y lo que provoca que existan cambios en la temperaturas.

El 27% manifiesta que si existe suficiente espacio, y que están ordenadas al número de alumnos que atienden, añadiendo que los elementos que componen el ambiente físico, son extensas por localizarse en el primer nivel del edificio, señalando que en los otros niveles existen aulas grandes y otras pequeñas.

Gráfica No. 1  
Ambiente Físico



Fuente: Investigación de Campo 2009

Pie: Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá



En consecuencia la interpretación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista, indica que la mayoría de los colaboradores del establecimiento educativos, requieren ambientes adecuados, destinados a realizar diferentes actividades siendo el factor más recurrente la iluminación, lo que viene a provocar las deficiencias visuales en el área de trabajo.

### 2.3. La Comunicación.

En cualquier actividad en donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

Dentro de las organizaciones, muchas veces representan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

Rodríguez (1998), considera la comunicación como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación. La intención de la misma es mantenerlos informados, integrados y motivados para que con su trabajo se logren los objetivos organizacionales.

Según Vargas (1997), la comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.

Simón y Albert (1991). Explican: los seres humanos estarán siempre dispuestos a comunicarse de forma verbal o explícita, se puede aceptar el hecho que la comunicación consiste en cualquier comportamiento específico que tengan como objetivo suscitar una respuesta o una conducta específica por parte de una persona o grupo de personas determinado.

Manifiestan Simón y Albert, que la comunicación cumple una serie de factores que le permiten a una organización mejorar la eficacia en toda su actividad a

nivel interno, lo que redundará en una mayor eficiencia al momento de cumplir con sus objetivos, siendo los siguientes:

- **Motivar:** Se refiere a transmitir comunicaciones positivas para elevar el rendimiento del docente.
- **Controlar:** Mediante mensajes para determinar claramente las tareas, roles y responsabilidades
- **Identificación de las personas con la organización.**
- **Mejorar la interactividad entre las personas de la organización, ya sea esto en la línea laboral profesional o meramente personal.**

Simon y Albert mencionan varios tipos de comunicación que existen se pueden mencionar los siguientes:

**Comunicación Vertical Descendente:** Es la que nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.

- ❖ **Comunicación Vertical Ascendente:** Es la que se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior.
- ❖ **Comunicación Horizontal:** Se da entre personas del mismo nivel jerárquico.
- ❖ **Comunicación Interna:** Por comunicación interna se entiende a todo intercambio de información entre todos los niveles de una organización, ya que su función principal es que debe girar toda actividad comunicativa.

Se verificó que un factor positivo que existe en el establecimiento es la comunicación entre la dirección y sus colaboradores, para alcanzar los objetivos, y además son personas responsables, que se identifican con la organización. Algunas condiciones para que el recurso humano participe activamente dentro de la dinámica de la comunicación interna y que son básicas se mencionan a continuación:

Que los colaboradores tengan la capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, lo que contribuye a que en cada participación, se crea un sentimiento de respeto a su capacidad, al tiempo que se logra una satisfacción cuanto a sentirse participe de los éxitos de la organización.

Cada miembro del recurso humano, tenga la confianza y creencia de que sus opiniones serán escuchadas, donde cada colaborador sienta que sus comentarios, ideas o sugerencias son tomados en cuenta, lo que generará una corriente de comunicación vertical ascendente, propiciando una mayor participación.

Se manifiesta que la comunicación interna de la institución educativa busca incrementar la motivación y discutir en un ambiente sano los objetivos institucionales y lograr que el recurso humano alcance la máxima optimización de los recursos, para realizar los proyectos con mayor eficacia y eficiencia.

En otras palabras este tipo de comunicación está dirigida al personal interno, y nace como respuesta a las nuevas necesidades de la organización, el de motivar, favorecer y fomentar las relaciones armoniosas entre el recurso humano.

Se determino que en la institución no existen buzones, coordinadores de áreas, radio comunicadores, para el personal laborante, por lo que se explica que debe existir todo lo anterior debido a que se debe tomar en cuenta las opiniones, sugerencias, recomendaciones de los empleados.

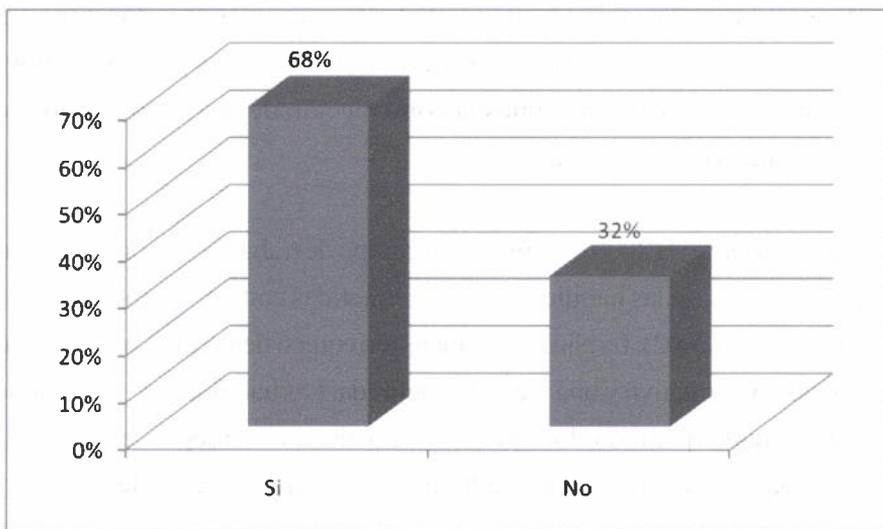
Se verificó que la institución tanto para su funcionamiento interno como externo sus trabajadores perciben un ambiente de comunicación, en forma descendente y/o ascendente.

Por lo que es necesario no sólo dedicarse a mandar, sino que debe darse la oportunidad a los subordinados a que utilicen la creatividad, la iniciativa y así poder expresar sus ideas u opiniones respecto al trabajo, o diversos temas, ya que estos pueden ser una fuente de ideas que contribuyen al desarrollo de cualquier empresa.

El 68% de los colaboradores expresa: Que existe buena comunicación formal en el establecimiento, en el nivel jerárquico superior hacia al inferior, como lo son las opiniones, las sugerencias y las instrucciones.

El 32% habla que en la organización no existe la comunicación formal, por no haber trabajo en equipo, debido a la presencia de subgrupos por los niveles académicos, y que un determinado momento las rivalidades afectan a todo el personal.

Gráfica No. 2  
Comunicación



Fuente: Investigación de Campo 2009

Pie: Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

En los resultados se identificó que la comunicación que existe de los colaboradores y la dirección en la institución educativa es aceptable, observándose que la mayor parte de los docentes tienen comunicación directa

con sus superiores, ya que ellos responden bien a las necesidades, cuando acuden a ellos para resolver problemas.

#### 2.4. Trabajo en Equipo.

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto es que, más que las capacidades individuales, la unión de las competencias, las actitudes y las expectativas en torno a los objetivos comunes la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas.

Según Koontz H (2000). Define: “Un equipo de trabajo es un número reducido de personas con las habilidades comprometidas con un propósito común.”

Valdivieso I (2002). Explica: “Un trabajo en equipo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos los miembros, existiendo interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo alcanzar sus objetivos y metas.”

Según Valdivieso las características del trabajo en equipo principales son las siguientes:

- Metas y motivos comunes que permite unificar esfuerzos.
- Buen ambiente de trabajo
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción.

- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.
- El compromiso con la tarea y con el grupo.
- Establecimiento de roles que permite diversos patrones de liderazgo entre sus miembros de acuerdo a las características personales y profesionales de cada elemento.

Las personas que trabajan en equipo, son personas más productivas tanto personal como laboral, crean buenas relaciones de grupo así como cooperación.

Cada miembro del equipo de trabajo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante, para esto es necesario contar con los siguientes elementos:

- **Coordinación:** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esta confianza le lleva a aceptar el éxito del equipo, además trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo, sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Se observó que al igual que en toda organización, cada colaborador tiene diferente criterios y a veces, se cree que su opinión personal impera sobre los demás, por el motivo de que existe niveles de estudio diferentes, edades, razas étnicas, sin

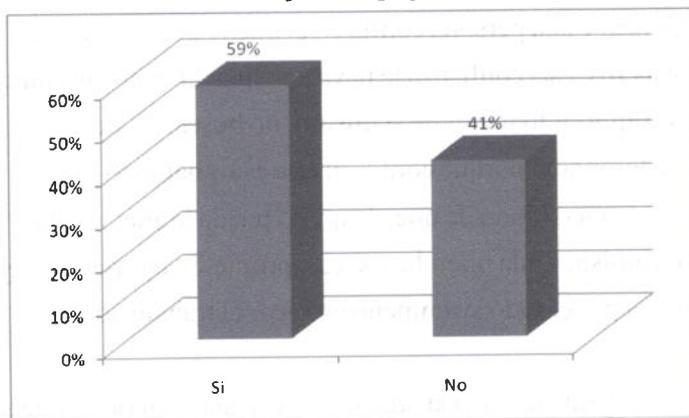
embargo, cómo se puede llegar a un equilibrio, precisamente, allí está la clave del éxito, en saber cómo desenvolverse con un grupo de personas, en aceptar las ideas, formas de pensar, disposición para trabajar del recurso humano.

Se evidenció que no existe el trabajo en equipo, liderazgo, armonía, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

A continuación se indica en la grafica número tres, el 59% de los colaboradores expuso que, en la institución se ejecuta el trabajo en equipo, toda vez que existe buena comunicación para trabajar por el mismo fin, como lo es alcanzar los objetivos de la educación. Realizando para ello reuniones previas con el fin de analizar las deficiencias o problemas y planificar las estrategias y actividades de las mismas.

El 41% encuestado mostró que, no se realiza el trabajo en equipo, debido a la existencia de diferentes criterios que no permiten alcanzar acuerdos, que existe la división en subgrupos motivados por los horarios de labores; los niveles académicos y cada subgrupo trabaja por su lado impidiendo la colaboración de todos para la realización del trabajo efectivo en equipo.

Gráfica No. 3  
Trabajo en Equipo



Fuente: Investigación de Campo 2009

Pie: Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá 2009.

De acuerdo a lo escrito es de añadir que: El trabajo en equipo no es solo trabajar juntos sino que es toda una ética organizacional, forma de pensar diferente, es un camino ganador que las organizaciones han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de forma real con los objetivos de la institución.

Con respecto a los resultados comentados e ilustrados con la gráfica antepuesta, a primera vista pueden observarse la diferencia entre ambos criterios. Esta diferencia se determina por el número de elementos, pues en el área administrativa son cinco lo que permite lograr acuerdos y unirse para trabajar en equipo; mientras que, el personal docente lo constituyen veintidós elementos lo que dificulta el llegar a acuerdos, ideas, opiniones.

## 2.5. Reconocimiento por Desempeño Laboral.

El reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito empresarial, en vista que está demostrado que la autoestima, el rendimiento y el desempeño, contribuyen a climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, el funcionamiento de la organización orientado a la calidad y productividad.

Según Chiavenato (1999). Explica que: “El Desempeño laboral se define como el esfuerzo por desarrollar sus capacidades en el cargo que ocupa en la empresa”.

Werther y Davis (2000). Explican: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.”.

Según Werther y Davis el desempeño laboral tiene sus ventajas dentro de una organización siendo las principales:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación: Entre ellas las políticas de compensaciones, puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Necesidades de Capacitación y desarrollo; El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas y otros elementos fuera del alcance de la institución.

El desempleo eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

Se evidenció que en la organización no existe el reconocimiento a su trabajo, al cumplir sus objetivos, por sus esfuerzos, responsabilidades, lo que ha provocado en todos los colaboradores una desmotivación, su autoestima no se valora ya que las personas que dirigen la organización manifiestan que no cuentan con un presupuesto, para reconocerles su empeño en realizar con eficiencia su trabajo, por lo que se puede sugerir que solo usaran un día al mes para estimularlos y decirles quien fue el mejor por haber alcanzado los objetivos.

Los colaboradores indicaron que buscan nuevas oportunidades de trabajo en el mercado laboral de esta ciudad, en donde se les pueda premiar por su trabajo, sus capacidades y sentirse motivados en su puesto de trabajo.

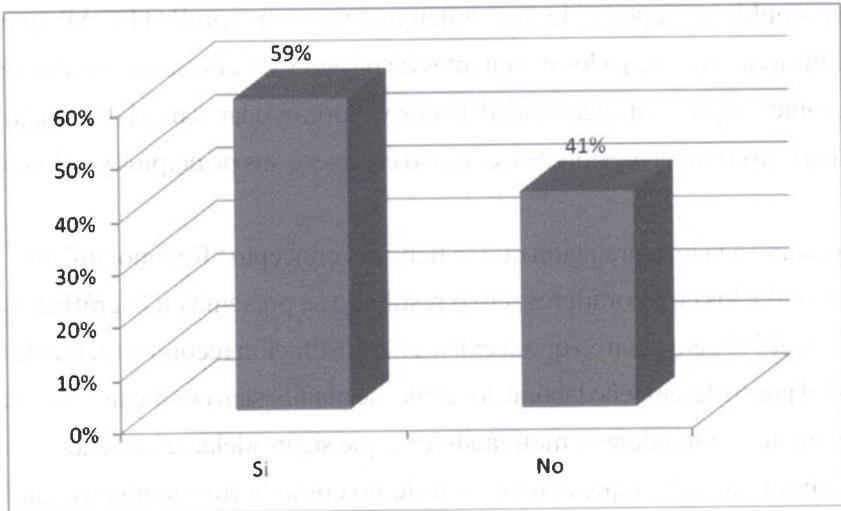
Se verificó que no existe ninguna evaluación en su desempeño laboral, y no se les brinda ningún tipo de capacitación, por medio de instituciones privadas como públicas, a pesar de que tienen una relación con INTECAP, que les brinda ayuda técnica a los estudiantes de básico y diversificado, en cursos de mecánica, repostería, electricidad, lo que vendría ayudar el nivel de estudios en su carrera como profesionales, como lo establece sus principios y valores.

En cuanto a la interpretación que se tiene del concepto “Reconocimiento”, se consultó a los colaboradores, cuyo resultado se presenta en la gráfica No.4, donde el 59% expresaron que si existe en la institución reconocimiento de tipo verbal por su desempeño laboral, los cuales se manifiestan por medio de agasajos personales invitándoles y motivándoles a que sigan adelante haciendo bien su trabajo. Esto indica que el reconocimiento como herramienta en el ámbito laboral, está relacionada con la autoestima, el rendimiento y el desempeño, que mejoren el trabajo en equipo orientado a la calidad y productividad.

El 41% de los encuestados respondieron que no existe ningún reconocimiento por su desempeño laboral, ya que les demuestran que en la organización no tiene un presupuesto preciso para estimularlos y no se reconoce el esfuerzo y empeño en realizar su trabajo con eficacia y eficiencia.

## Gráfica No 4

### Reconocimiento Por Desempeño Laboral



Fuente: Investigación de Campo 2009

Pie: Colegio los Niños Canadá del Señor y Pre-Universitario Canadá

Los colaboradores, relacionan el reconocimiento con el incentivo económico, pudiéndose interpretar que sus expectativas están relacionadas con el éxito de la institución o bien su autoestima está vinculada al rendimiento y desempeño pero no tienen la motivación necesaria.

#### 2.6. Seguridad y Riesgos de Trabajo.

Es el concepto de mayor importancia en el desarrollo de todo trabajo y también es conocido como Seguridad Industrial. El propósito fundamental es resguardar a los trabajadores contra riesgos innecesarios. Bajo una visión más superficial, se dice que existen actividades más riesgosas que otras, pero no se sabe excluir el resto de actividades laborales, ya que aún dentro del trabajo en el área administrativa, pueden producirse determinadas decisiones, que en un momento dado puedan dañar la salud del empleado.

Según el código de trabajo Artículo 197, (Reformado por el artículo 1 del Decreto 35-98 del Congreso de la República). Preceptúa: “Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios”. Para ello deberá adoptar las medidas necesarias siguientes:

- ❖ Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente.
- ❖ Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan.
- ❖ Prevenir Incendios.
- ❖ Proveer un ambiente sano de trabajo.
- ❖ Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.
- ❖ Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores.
- ❖ Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo.
- ❖ Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- ❖ Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos.

Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene.

- ❖ Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres.
- ❖ Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

A través de la observación sobre el ambiente y elementos físicos en la organización, se verificó que cuentan con varias debilidades como lo son las siguientes:

#### Artículo 18 Puertas y Escaleras:

Todos los locales de trabajo deben poseer un número suficiente de puertas, ninguna de las cuales se colocará en forma tal que se abra directamente a una escalera, sin tener el descanso correspondiente. Las escaleras que sirvan de comunicación entre las distintas plantas del edificio deben ser un número suficiente y ofrecer las debidas garantías de solidez, estabilidad, claridad y seguridad. El número de anchura de puertas y escaleras debe calcularse de tal forma que por ellos pueda hacerse la evacuación total el personal, en tiempo mínimo y de manera segura.

Se verificó que en la institución la mayoría de las aulas cuentan con puertas amplias, no así sus gradas que son demasiadas angostas, y no reúnen las medidas reglamentarias, lo que puede provocar un accidente, al existir un siniestro.

El Reglamento General de Higiene y Seguridad en el Trabajo en el artículo 12 que expresa: “El Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por medio de sus técnicos e inspectores, velarán por el cumplimiento y respeto de los reglamentos de Higiene y Seguridad

en el Trabajo, así como de la recomendaciones técnicas que se dicten sobre la partícula “.

En efecto el artículo 197 del Código de Trabajo, en sus inciso b) señala: “Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan “.

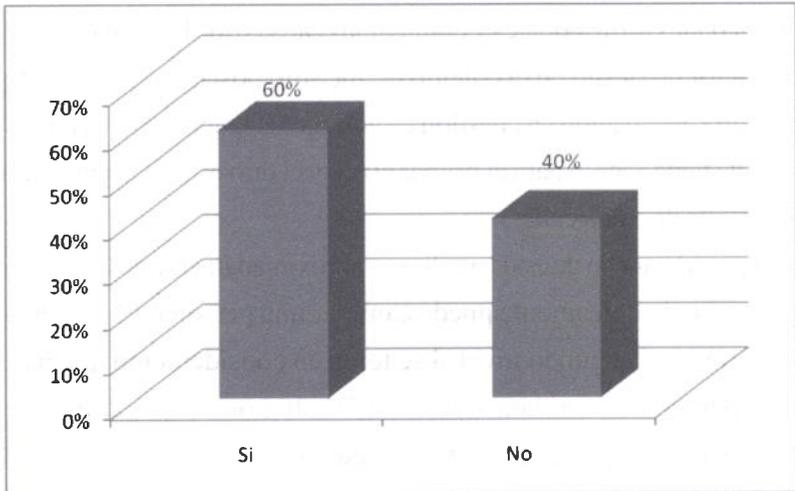
Otro factor de riesgo en el colegio es que solo posee dos pasillos de salidas para cierta evacuación en cuestión de emergencia, uno se ubica en el segundo nivel que tiene acceso para el primer nivel, y el otro está en la parte de atrás del colegio que da a una calle.

El espacio a lo ancho de estos pasillos es aproximadamente de 0.75 centímetros, espacio donde únicamente puede caminar una persona. El mayor riesgo se encuentra en el segundo nivel si se toma en consideración que hay 8 aulas donde permanecen en horas de clase 80 alumnos y que al ocurrir alguna emergencia se requiera realizar una evacuación.

El 60% de los colaboradores indica: No existe seguridad en el área de trabajo, lo que provoca riesgos para sus vidas, entre ellos los accesos que son escasos, si llegara a ocurrir un siniestro, no existen extinguidores para apagar un incendio, los pasillos son estrechos, las puertas de las aulas son pequeñas, por lo que no cuentan con ningún tipo de seguro contra accidentes.

El 40% exteriorizaron que si existe seguridad en donde laboran, porque ellos se encuentran en el primer nivel del edificio, en donde están suficientes accesos de salidas para una emergencia, y además las puertas de las aulas en donde imparten sus clases a sus alumnos, son grandes, anchas, seguras, con suficiente espacio, debido al motivo principal que en ese lugar están estudiando los alumnos más pequeños del colegio.

Gráfica No. 5  
Seguridad y Riesgos de Trabajo



Fuente: Investigación de campo 2009

Pie: Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

## 2.7. Liderazgo.

El liderazgo hoy en día es un tema que sigue en la cima de las decisiones de cualquier grupo de humanos, busca el bienestar colectivo, sobre todo en las organizaciones modernas que están influenciadas ampliamente por un ambiente globalizado.

Para alcanzar sus objetivos básicos, cada organización requiere de un líder, que tenga una serie de cualidades como: carisma, organización, motivación, autoestima, relaciones humanas, entre otras. Esto influye notoriamente en el resto del grupo para lograr que todos se esfuercen en lograr las metas propuestas, en un ambiente agradable de trabajo.

Si se asocia el liderazgo con la motivación, se refiere a la fuerza que induce a las personas a actuar voluntariamente por el logro de metas, las cuales pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuadas.

Según Bennis W (2000). Explica que: el liderazgo es la influencia en un situación que a través de la comunicación lleva a objetivos específicos, por lo general, se observa en la relación de los gerentes con los subordinados.

Achua (2000). Define: el liderazgo como la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspira confianza.

Maxwell J. (2000), da su definición de liderazgo: que es la capacidad que tienen o adquieren algunos docentes para influir sobre sus alumnos e implicarlo en el proceso de enseñanza/aprendizaje, además la innovación y reformas dentro de un centro educativo tanto en la organización como en el proceso enseñanza aprendizaje lo consigue solo el líder.

### 2.7.1 Líder.

Se considera que el líder se distingue de los demás por poseer cualidades y características excepcionales que le permiten realizar su tareas con entusiasmo y positivismo, además lo siguen no solo por sus conocimientos sino también por su ejemplo, siempre sale adelante y logra su propósito por asumir responsabilidad y sus atribuciones.

Oliveira P (2001), concibe al líder como la persona capaz de orientar en forma espontánea el esfuerzo hacia una necesidad sentida por la colectividad, dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales y personales.

#### 2.7.1.1. Características del líder.

Según Oliveira el líder debe de poseer una serie de características como las que se explican a continuación:

- Es Innovador: esto implica que tiene que buscar constantemente mejores métodos para realizar sus tareas de manera más significativa, nunca se siente satisfecho de cómo están las cosas, pues siempre está abierto a las ideas nuevas de los demás, los escucha y las toma en cuenta para lograr mejoras en la labor que desempeña.
- Tiene capacidad de establecer metas y objetivos: el líder para dirigir un grupo tiene que saber a dónde llevarlo. Algo importante que hay que considerar es que las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, porque de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Conoce sus fortalezas: el líder efectivo sabe que cuenta con virtudes y las aprovecha al máximo, por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Crece y hace crecer a su personal: para crecer no necesita aferrarse del puesto y actividades actuales, siempre ve hacia adelante, enseña a su gente, los dignifica, fortalece su confianza, su autoestima y habilidades son positivas, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Juega un papel importante en la toma de decisiones.
- Toma el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él y el contacto con ellos.
- Debe de poseer cordialidad, amabilidad, optimismo, y sobre todo debe ser positivo.
- El líder no debe imponer miedo a sus colaboradores.

#### 2.7.1.2. Tipos de liderazgos.

- Líder Autocrático: Es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y contrala al subalterno.
- Líder Participativo o Democrático: Es el que logra un efectivo apoyo de sus subalternos, en general no deciden que hacer, sino como hacerlo.

- Líder Transaccional: Es el que motiva a los subalternos por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño.
- Líder Carismático: Es el que transforma a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones.
- Líder deja hacer: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien.

De acuerdo con lo antes mencionado, se verificó en la institución educativa, que el líder en este caso el director, es una persona que puede guiar a los colaboradores por el camino correcto para alcanzar los objetivos, además presenta inspiración y tendencia a pensar en términos de grupo y aceptación. Los resultados obtenidos en los colaboradores, el 100% expresa que el director del colegio, es una persona amigable, amena, su colaboración con todos es igual, debido a que son profesionales los que laboran en dicha institución. En relación a su liderazgo indicaron, que es responsable, cumple con los objetivos del colegio, responde a las necesidades de los trabajadores, quienes acuden a él para resolver cualquier problema en relación a su trabajo.

## 2.8. Motivación.

La motivación es el resultado de diferentes actitudes de los empleados a factores tales como: El gusto, las condiciones generales de trabajo, liderazgo del jefe inmediato, compensaciones recibidas, relaciones interpersonales y está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener, inducir y dirigir la conducta del ser humano hacia un objetivo.

Para Koontz y Weihrich (2004), la motivación es parte de la dirección dentro del proceso administrativo y se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos.

### 2.8.1. Factores Motivacionales.

La motivación es un elemento importante en la actividad humana, es por eso que es indispensable conocer los aspectos que movilizan a las personas a realizar determinadas tareas. Para efectos de esta investigación se mencionan los siguientes:

#### 2.8.1.1. Compensaciones.

Las compensaciones son el total de las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de servicios. A través de ellas se pretende atraer, retener y motivar a los empleados.

Lo que motiva a un colaborador es el tener un salario justo, de lo contrario buscara otro empleo que le ofrezca mejores prestaciones.

A continuación se enumeran las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores Guatemaltecos:

Según el artículo 88 del Código de Trabajo de Guatemala, el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

- **Aguinaldo:** La obligación de pagarlo esta especificada en el Decreto 70-78 ley reguladora de la prestación de aguinaldo para los trabajadores del sector privado, en los artículos 1 y 2 incluido como anexo del Código de Trabajo y en el artículo 103 inciso j de la Constitución Política de la República de Guatemala.

- Bono 14: Según en el decreto 42-92 ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público.
- La bonificación incentivo: Referido por el decreto 37-2001 es para los trabajadores del sector privado y público.
- Las prestaciones adicionales: Las horas extras según el artículo 121 del Código de Trabajo, las vacaciones mencionado por el artículo 130 del Código de Trabajo y el artículo 102 inciso i de la Constitución Política de la República de Guatemala.

La compensación es muy importante, ya que no solamente es una cantidad de dinero que se recibe cada mes a cambio del trabajo, para muchas personas, significa cubrir las necesidades básicas tanto personales como las de su familia, así como brindar seguridad y prestigio.

Se verificó por medio de la totalidad de los colaboradores que los factores extrínsecos no se están cumpliendo entre ellos el salario mínimo, bono 14, vacaciones, bonificación incentivo, agregando además que los aspectos físicos no están de acuerdo al número de personas que deben de estar en ese lugar, no cuentan con un servicio social extra como un seguro de vida contra accidentes, lo que ha provocado una molestia y desmotivación en todo el personal laborante.

## 2.8.2. Motivación Laboral.

Existen procesos que intervienen en la motivación laboral tales como:

- Mejora de las condiciones de trabajo: Esta se enfoca en aumentar la motivación laboral mejorando los factores externos, así también como todos aquellos relacionados con el contexto laboral.
- Reconocimiento del trabajo efectuado: Es común que no ser reconozca el buen desempeño de un colaborador, mientras que un error implica una severa llamada de atención, esto trae como consecuencia un ambiente poco motivador para los trabajadores.

- Evaluación del rendimiento laboral: Evaluar los resultados de la conducta laboral, brindar retroalimentación al trabajador para mejorar el desempeño y proporcionar un estímulo motivador.
- Premiar la excelencia: Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario, para mantener en alto la moral
- Celebrar los éxitos: La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.
- Proporcionar al colaborador: Capacitación, remuneraciones, condiciones de áreas físicas apropiadas, motivación, y un adecuado clima organizacional, relaciones Humanas, seguridad y salud, Sistemas de recompensas, trabajo interesante y estimulante, reuniones productivas, equipos de trabajo auto dirigidos.

## 2.9. Prestaciones laborales en Guatemala.

Es necesario definir lo que son las prestaciones laborales, entendiendo estas como las obligaciones que tiene la parte patronal de dar al trabajador, una apreciación pecuniaria de conformidad con las estipulaciones legales laborales del país, en virtud del cumplimiento al desempeño de las funciones o tareas contratadas por el patrono.

Según el Código de Trabajo (1994), la prestación laboral es el objeto y contenido de un deber jurídico, al remitirlo al campo laboral, las prestaciones van a consistir en todos aquellos beneficios que recibe el trabajador a cambio del servicio prestado y el desarrollo de cada país y las políticas económicas y sociales que los mismos ostentan.

En Guatemala algunas prestaciones laborales se encuentran plasmadas en la constitución Política de la República, las cuales son desarrolladas a través de leyes ordinarias y pactos colectivos de condiciones de trabajo.

Las prestaciones laborales establecidas en la ley, gozan del privilegio de ser consideradas como derechos sociales mínimos, los cuales son susceptibles de ser mejoradas a través de la negociación individual y colectiva, por lo que en forma breve se hará referencia a cada una de las instituciones que tienen por finalidad dentro del derecho del trabajo otorgar beneficios a los trabajadores, las cuales se encuentran enmarcadas tanto de la doctrina como en la legislación, siendo las prestaciones laborales Guatemaltecas las siguientes:

### 2.9.1. Salario

Según el código de trabajo de Guatemala, en el capítulo primero y artículo 88 dice: Salario o Sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos, salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono debe ser remunerado por este.

El cálculo de esta remuneración para el efecto de su pago puede pactarse de la forma siguiente:

Por Unidad de Tiempo (Mes, Quincena, Semana, Día u hora)

Por Unidad de Obra (Pieza, Tarea, Precio Alzado o a destajo)

Por Participación de Utilidades: Ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

#### 2.9.1.1. Salario Mínimo

El artículo 183 inciso E de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en el artículo 102 inciso F del mismo cuerpo legal; los artículos 102 inciso F del mismo cuerpo legal; los artículos 103, 113 y 272 del Código de Trabajo; y en el acuerdo Gubernativo número 776-94 de fecha

23 de Diciembre de 1994, Considerando: Que el Código de Trabajo establece que todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Todo trabajador tiene el derecho a devengar un salario mínimo, el cual se fija anualmente que este se da de acuerdo de cada trabajo y a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadería, agrícola, servicios profesionales.

Existe un salario mínimo en Guatemala a partir del año 2009 el número de Acuerdo Gubernativo oficial que avala la actualización No. 398-2008 que dice: Los sectores productivos del campo y la ciudad tienen un salario mínimo de Q 52.00 por día, mientras que la bonificación será de Q 250.00.

El sector industrial de la maquila tiene un salario mínimo de Q 47.75 esta cuota no sufrió ningún incremento.

Con el salario mínimo cada trabajador debe de recibir un monto mínimo de Q 1560.00 por mes laborado. Encontrado a éste conformado por 30 días.

### 2.9.1.2. Indemnización

La indemnización para el trabajador del sector privado, se encuentra regulada en el Artículo 82 del Código de Trabajo, en el cual se establece que el patrono debe pagar al trabajador una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario (sueldo), por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado, asimismo, para efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo.

Asimismo el artículo 82 del Código de Trabajo, establece algunas reglas para la indemnización, las cuales son las siguientes:

Su importe no puede ser objeto de compensación, venta o cesión, ni puede ser embargado, salvo en los términos del artículo 97

Su importe debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tengan de vigencia el contrato o el tiempo que haya trabajado.

La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, licencias, huelga legal u otras causas análogas que según este código suspenden y no terminan el contrato de trabajo.

El patrono que despida a un trabajador por causa de enfermedad o invalidez permanente o vejez, no está obligado a satisfacer dicha indemnización, siempre que el asalariado de que se trate esté protegido por los beneficios correlativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y quede devengando desde el momento mismo de la cesación del contrato, una pensión de invalidez, enfermedad o vejez, cuyo valor actuarial sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido.

### **2.9.1.3. Bonificación Anual (Bono 14)**

Artículo 1, de la ley de Bonificaciones Anual para trabajadores del sector privado y público, decreto número 42-92 del congreso de la República dispone lo siguiente:

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que es obligatoriamente que se tiene que pagar al trabajador.

## Artículo 2 La bonificación anual:

Será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieran laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere de menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

Para determinar el monto de la prestación se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año.

Artículo 3 La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación.

### 2.9.1.4. Aguinaldo

Artículo 1º: Los patronos deberán otorgar en el presente año a sus trabajadores que hubieren laborado ininterrumpidamente durante el año anterior al 1º. De diciembre próximo entrante, un aguinaldo no menor del cincuenta por ciento del salario mensual ordinario, o el que ya estuviere establecido, si fuera mayor, si este fuere menor, se ajustara al porcentaje determinado en esta ley.

Los trabajadores que no tengan el año completo de servicio, gozaran de dicha prestación en proporción al tiempo laborado.

Artículo 2º: Esta prestación deberá hacerse efectiva durante la primera quincena del mes de Diciembre del presente año, correspondiendo también en todos aquellos casos en que hubiere suspensión y no terminación de los contratos de trabajo.

### 2.9.1.5. Bonificación Incentivo.

La bonificación incentivos se entiende como: El pago que un patrono otorga a un trabajador, para compensar la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, por incentivar la producción en el centro de trabajo o en algunos casos para premiar el esfuerzo por logros individuales alcanzados .

Se reformo el decreto 3-2000 por el número 36-2000 ambos del congreso de la República, quedando en consecuencia dicho bono de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q 250.00).

Solo resta decir que todos los trabajadores de Guatemala, tanto del sector público como del privado, gozan actualmente de la bonificación incentivo mínima de Doscientos Cincuenta Quetzales mensuales susceptible de ser superado, mediante contratos individuales de trabajo, pactos colectivos o convenios colectivos.

### 2.9.1.6. Vacaciones.

Artículo 130 (Reformado por el artículo 6 del decreto 64-92 del congreso de la República):

Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

El 100% de los docentes indica: Que en la institución educativa no proporcionan las prestaciones laborales que instituye la ley, y cuando son contratados les indican que el colegio únicamente les pagará su sueldo en la fecha establecida.

## **Capítulo III**

### **Rotación de Personal**

#### **3.1. Definición.**

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos, ya que se puede expresar a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Generalmente se analiza en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones o promover acciones.

Chiavenato (2000) Define la rotación de personal como: “El intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”

Reyes A (1996) Explica que la rotación de personal: “Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”.

#### **3.2. Elementos que definen la rotación de personal.**

- Desvinculaciones.
- Índice de rotación de personal.

Se verificó que uno de los problemas que preocupa a los directores del establecimiento en el área de recursos humanos es precisamente las desvinculaciones de empleados, porque no se sienten motivados por los salarios, que les están amortizando mensualmente, no les brindan ningún tipo de preparación para ser eficientes, debido a que la organización no cuenta con una herramienta de motivación y capacitación, que el mercado laboral local de esta ciudad, es competitivo y tiene mejores ofertas y así evitar la salidas de colaboradores durante el ciclo escolar.

Otro de los factores importantes que indicaron los colaboradores, por los cuales no se sienten motivados son con los elementos físicos actuales que posee el clima organizacional en la organización, y una de las formas más frecuentes de manifestarse es la insatisfacción que consiste en el abandono de la institución, que comienza con la búsqueda de un nuevo empleo y que predomina con la renuncia cuando aparece una mejor opción de trabajo.

### 3.2.1. Desvinculaciones.

Según Chiavenato informa que existen dos tipos de desvinculaciones del porque se retiran las personas en una empresa siendo los motivos principales.

#### 3.2.1.1. Iniciativa del Empleado.

Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con la empresa, esta decisión de desvincularse depende de la insatisfacción del trabajador con el trabajo que desempeña.

#### 3.2.1.2. Iniciativa de la Organización.

Esta se da cuando la institución decide despedir a los empleados, por el siguiente motivo: faltas al reglamento interno de la misma, entre ellos la impuntualidad, no cumplir con los objetivos, y malas relaciones interpersonales.

Los cambios efectuados en una empresa producen nuevos puestos laborales, las tareas compartidas, la reducción de horas de trabajo, todo esto trae como consecuencia la rotación de personal.

Generalmente detrás de una enorme rotación laboral, se oculta la Desmotivación, el descontento, la insatisfacción de realizar bien su trabajo, y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Por ello es un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados de la institución a la cual pertenece.

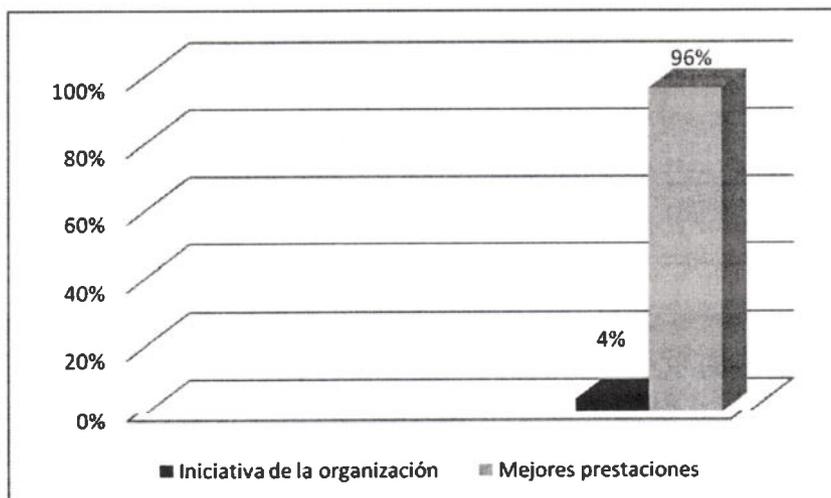
Manifestaron los colaboradores cuando se les consultó que la rotación de personal, se debe a la desmotivación, el descontento, la insatisfacción, lo que no permite ejecutar bien su trabajo.

Para la institución educativa es un reto el conocer si están motivadas y satisfechas las personas vinculadas a la misma, lo que refleja el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados de la institución a la cual pertenecen.

El 96% de los colaboradores, señala que se retiran de la institución educativa por no percibir el salario mínimo acorde a lo que instituye el Gobierno de Guatemala en representación del Estado en cada época y que lo hace cumplir conforme la ley y como lo regula el código de trabajo. Motivo fundamental que hace ofertar sus servicios a la competencia en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo.

El 4% que es la menor participación, declararon que se han retirado por impuntualidad en su trabajo, faltas como la indisciplina, falta de entrega de reportes, no cumplir con los objetivos de la institución, entre otras causas.

Gráfica No.6  
Rotación de Personal



Fuente: Investigación de Campo 2009

Pie: Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

### 3.3. Índice de Rotación de Personal.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personas en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, que se da por periodos de tiempo y términos porcentuales.

Según Guizar R (2002). En el medio se consideran que entre el 5% al 15% son índices aceptables de rotación, sin embargo, otros señalan que el índice no debe de sobrepasar al 10%.

El cálculo de estos índices servirá a las organizaciones para conocer si tiene una tasa alta o baja y poder compararse con otras instituciones dedicadas al mismo tipo de servicio y establecer medidas correctivas.

Lo más importante para las empresas es la salida de dinero en que tendrán que incurrir al ocupar de nuevo las plazas vacías. Cuando una organización tiene un alto nivel de rotación provoca descontento del personal y esto lo demuestran al no desempeñar bien su trabajo y el desinterés ante sus tareas. Estos son factores que llevan a una baja en la producción y a la renuncia sin ningún motivo de los otros trabajadores.

La rotación personal ideal será la que permita a la empresa, retener a su personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa.

No hay un número que defina el índice total ideal de una rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

### 3.3.1. Forma de medir la rotación.

Existen varias formas de medir la rotación de personal, el cálculo se basa conforme a la relación que existe entre el número de ingresos y egresos y los recursos disponibles en la organización.

Para determinar el índice de rotación de personal del Colegio los Niños del Señor y Pre-: Universitario Canadá se utilizo la siguiente fórmula:

Índice de Rotación de Personal:

$$IR = \frac{D}{PE} (100)$$

$$PE / 2$$

### Simbología:

IR= Índice de Rotación de Personal

D = Desvinculación de Personal

PE= Suma efectivos al inicio y fin, dividido entre dos

100= Base para medir la rotación, es decir, que por cada 100 personas que ingresan a la empresa, se desvinculan cierta cantidad de personas, para medir el índice de rotación.

No. Docentes al Inicio de Año 27

No. Docentes al final del Año 22

$$\text{Rotación de Personal} = \text{IR} = \frac{5 \times 100}{49 / 2} \quad \text{IR} = \frac{500}{24.50} \quad \text{IR} = 20.40$$

Es destacable el hecho de que un 20.40% de índice global que involucra al personal académico y administrativo en la institución educativa, es alta, porque no se motivan a los colaboradores con mejores prestaciones laborales, buenos elementos que conforman un clima organizacional.

Promedio de Desvinculaciones del Personal Académico y Administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

Personal Académico:				
No. Docentes Inicio de Año	No. Docentes Final de Año	Desvinculación Anual Iniciativa Empleado	Desvinculación Anual Iniciativa Por Organización	%
22	19	2	1	14.63

Fórmula:

$$IR = \frac{D}{PE} \times 100 \qquad IR = \frac{3}{41} \times 100 \qquad IR = \frac{300}{20.50} \qquad IR = 14.63\%$$

El 14.63% índice de rotación en el personal académico, es por iniciativa del colaborador, la cual es demasiada alta, ya que como mínimo debería de estar en un 10% como lo recomienda los autores, esto denota que de forma general en la institución, se tiene que cambiar una actitud positiva y abierta para evitar la rotación del personal

Personal Administrativo.				
No.Admitivo Inicio Año	No.Admitivo Fin de Año	Desvinculación Anual Iniciativa Empleado	Desvinculación Anual Iniciativa Organización	%
5	2	1	1	57.14

El porcentaje de las desvinculaciones del personal administrativo es alto, lo cual confirma que las autoridades de la organización deben de analizar y realizar una entrevista o encuesta como se siente el personal motivado en su trabajo, para tener una actitud de acercamiento y accesibilidad en todos los niveles jerárquicos del colegio.

### 3.4. Causas de la Rotación de Personal.

Cortez T (2003) Explica: La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interno o externos en la organización, sobre la actitud y el comportamiento de las personas.

Según Cortez existen diversas causas que implican las salidas del personal en una organización, éstas pueden ser provocadas por las siguientes razones:

- **Causas Externas a la Organización:**

La mayor causa de rotación es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece servicios a cambio que le proporcionen mejores perspectivas, no solamente salariales, sino también de progreso y desarrollo humano.

Dentro de los aspectos que provocan la salida del personal por circunstancias externas se encuentran las siguientes:

- **Mejor Salario:** Cuando la competencia ofrece mejores salarios, se presenta la fuga personal.
- **Mejores beneficios sociales:** Muchas empresas ofrecen mejor posición social como seguros de vida, incentivos motivacionales y recreativos.

Se pudo verificar que en el establecimiento educativo, los colaboradores manifestaron su preocupación a que no cuentan con un salario equitativo como lo establece el Código de Trabajo en el artículo 88 de Guatemala, lo que trae como consecuencia la desmotivación y esto provoca la salida de ellos, en busca de mejores oportunidades donde la competencia brinda mejores prestaciones laborales, como incentivos motivacionales y recreativos.

**Mejores expectativas de crecimiento:** Cuando una organización ofrece un plan de vida y carrera, esto se transforma en un factor fundamental que motiva al empleado para saber que podrá crecer y que su esfuerzo será recompensado.

En relación a lo anterior escrito, se observó que en el establecimiento educativo no se reconoce el desempeño laboral cumplido por los colaboradores, lo que hace que se convierta en ellos una desmotivación para seguir trabajando con eficiencia, empeño, esfuerzo, tarde o temprano prefiere retirarse de la institución en busca de mejores oportunidades.

Transporte: El acceso difícil al lugar de trabajo, que requiere demasiado tiempo para transportarse, es un factor primordial para la deserción del empleado, ya que significa mayor costo que el salario que percibe

En relación al transporte los colaboradores indicaron que no existen suficientes unidades por la mañana para el lugar de trabajo, lo que les dificulta a veces llegar temprano, y evitar así que les llamen la atención por no ser puntual.

Como análisis de las circunstancias externas, se verificó en la institución que deberían de estar informados acerca de lo que las distintas organizaciones ofrecen a sus empleados, y en qué tiempo los podría causar fuga de personal, otro factor son las ofertas económicas, para mantener motivado al personal.

- **Causas Internas de la Organización:**  
Dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también los que se originan en la institución y que en general son motivo de descontento y falta de motivación para el trabajador, los más relevantes son los siguientes:
- **Situaciones salariales:** La situación salarial insatisfactoria no sólo en cantidad, sino en las políticas de pago, están las principales causas de descontento. Así mismo, se puede mencionar la injusta distribución del salario en los puestos de la organización.
- **Horarios de jornadas de trabajo:** En este aspecto se incluye el horario de entrada y salida.
- **Condiciones de trabajo:** Otro factor que puede causar descontento son las condiciones de trabajo y dentro de estas se pueden mencionar las condiciones de seguridad, los insumos para realizar sus labores, el

clima, las temperaturas altas o bajas, e imagen y reputación de la organización.

- **Trato al empleado:** las relaciones humanas que brinde el jefe al subalterno, es otra de las causas para que el empleado se retire de la organización.
- **Localización de la empresa:** El acceso a la organización influye en la permanencia de los empleados ya que el transporte es un factor fundamental para los mismos.
- **Despidos:** Se refiere a la decisión de rescindir el contrato de un trabajador por iniciativa de la empresa, por cualquier motivo en el cual la misma ya no está en disposición de mantener la relación laboral con determinado empleado.

Las causas mencionadas en los incisos anteriores se verificó por medio de las visitas programadas a la institución, en donde los horarios de jornadas de trabajo, a los colaboradores se les indico que sería de seis horas, teniendo un horario de 07.00am a 13.00pm, pero esto no se lleva a cabo, porque la mayor parte de todos los días siempre salen mínimo una hora adicional a lo que les indicaron cuando firmaron el contrato de trabajo, sin pagarles horas extras.

### 3.5. Costos de la Rotación de Personal.

Un elevado índice de rotación en una organización trae varios costos, ya que desde el momento en que la persona se retira, se tiene que empezar a reclutar personal, esto implica costos primarios, como: Publicación de anuncios en el periódico, radios, o agencias de reclutamiento.

Cuando se contrata a un nuevo empleado este ha tenido que recibir un entrenamiento, lo que ocasiona la distracción del personal encargado de su formación durante la jornada de trabajo y el abandono parcial del trabajo cotidiano, Además de considerarse que un empleado de recién ingreso no

rendirá igual que uno antiguo, pues precisa de un periodo de adaptación que depende de la dificultad y la especialización de las tareas que hayan de desempeñar y de la formación recibida.

Los costos de rotación de personal se pueden clasificar de la siguiente forma:

### 3.5.1. Costos Primarios.

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro influyen en:

- Costos de Reclutamiento y selección: Gastos en publicación en periódicos, revistas, empresas de reclutamiento.
- Costo de Ingreso: Son gastos de entrenamiento.
- Costo de Desvinculación: Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativas al proceso de retiro del empleado.

### 3.5.2. Costos Secundarios.

Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar un forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, ya que están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, lo que incluye Costo extra operacional, Costo extra laboral, Efectos en la actitud del personal, Efectos en la producción.

### 3.5.3. Costos Terciarios:

Se relacionan con los efectos colaterales de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo, entre dichos costos se cuentan: Costos de inversión extra, Pérdidas en las utilidades de la organización

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal, podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y

cuantitativo, es la forma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal, produce no sólo en las organizaciones, sino también en la comunidad y el individuo.

Por medio de las visitas establecidas se verificó en la institución, que las salidas de trabajadores, le ha provocado costos en capacitar a los nuevos elementos, especialmente por la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo.

Las medidas que se tomen para prevenirla van a beneficiar también otras áreas de trabajo.

El movimiento de personal es costoso en términos de tiempo y esfuerzo requerido para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo.

La institución debería obtener una herramienta a su disposición para combatir el movimiento no deseado de personal, para evitar costos.

## Análisis e Interpretación de Resultados.

A continuación se indican los resultados obtenidos del trabajo de campo en el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, el cual se ejecutó con el desenlace de evaluar los elementos principales que conforman el clima organizacional.

Por otro lado mediante visitas que se ejecutaron al establecimiento educativo, habiendo sido asegurada la observación directa y la elaboración de boletas que contenían diez preguntas, con alternativas de respuesta si y/o no y porqué, fueron realizadas a veintisiete colaboradores de la organización.

- **Factor No. 1: Ambiente Físico.**

Según la investigación realizada se estableció que el 73% de los colaboradores consideran que el área física en las aulas es reducido a las necesidades existentes y a la demanda por ejemplo: El aula utilizada para el laboratorio de computación no reúne las condiciones necesarias para prestar ese servicio. Además el segundo y tercer nivel que lo conforman nueve aulas donde algunas de ellas alcanzan a medir 2 X 2 metros, lo cual origina inconformidad entre los colaboradores y los estudiantes. Otro problema detectado es la iluminación, creando un ambiente inadecuado para el docente y el estudiante, ya que no pueden distinguir con claridad el área en donde se encuentran. Lo que viene a incidir al futuro, en un daño para la salud visual, por último la ventilación que es parte importante de un ambiente físico, solo en el primer nivel del edificio el cual posee áreas físicas grandes, donde ingresan sin problema el aire, no así las otras aulas que tienen ventanales pequeños, lo que provoca cambios de temperaturas constantes.

El 27% de los colaboradores del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, expresaron que si existe bastante y amplio espacio para ejecutar sus labores principalmente en el primer nivel, que se encuentran tres aulas espaciosas donde se ubican los niños de nivel pre-primario. En el segundo y tercer nivel los colaboradores reconocen que las aulas no reúnen las condiciones necesarias y adecuadas para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

- **Factor No. 2 Trabajo en Equipo.**

Los colaboradores en un 59% manifestaron que en el establecimiento se realiza trabajo en equipo porque laboran para alcanzar un fin u objetivo común en todas las actividades proyectadas y determinadas a cada grupo, para que se acoplan y se constituyan como un equipo fuerte de trabajo. El equipo de colaboradores indicó que no admite las divisiones ya que estas originan inconvenientes que no permiten cumplir con los objetivos.

El 41% de los colaboradores expusieron que no se trabaja en equipo para cumplir sus actividades proyectada, porque existen diferentes criterios e ideas que no son aceptadas y compatibles, por lo que algunos trabajan en forma individual.

- **Factor No. 3 Logros y Reconocimientos por Desempeño Laboral.**

El 59% de los colaboradores del establecimiento educativo, reflejan que son reconocidos en su desempeño laboral, motivándolos verbalmente con mensajes de ánimo, sin embargo esto no implica que sea una motivación fuerte por que los mensajes son esporádicos y verbales ya que es alegor al recibir manifestaciones de animo, pero no una constancia real de un reconocimiento para que el colaborador pueda presentarlo como soporte de un currículum satisfactorio en un lugar de trabajo.

El 41% de los colaboradores indicaron que no les proporcionan ningún tipo de reconocimientos por sus meritos y esfuerzos en sus labores, provocando en ellos la molestia e insatisfacción laboral.

▪ **Factor No. 4 LA COMUNICACIÓN.**

El 68% de los colaboradores indicaron que en la institución educativa, se un factor positivo la comunicación formal que existe entre la dirección y los docentes, este aspecto es favorable, porque permite un clima organizacional donde prevalece la armonía y buenas relaciones interpersonales.

El 32% de los colaboradores indicó que no se está llevando un adecuado proceso de comunicación, debido a que no les dan la confianza necesaria para poder expresar sus ideas, sugerencias, opiniones, lo que motiva el malestar de algunos colaboradores que se refleja en la desvinculación y alto índice de rotación de personal.

▪ **Factor No. 5 SEGURIDAD Y RIESGOS.**

Toda organización debe de tener las condiciones necesarias para proteger la vida, la salud, y la seguridad de los colaboradores en el lugar donde laboran.

Por medio de las encuestas realizadas se obtuvieron datos importantes siendo los siguientes: El 60% de los colaboradores manifestaron no contar con la seguridad adecuada en el área física en donde laboran, principalmente en el segundo y tercer nivel del edificio, en donde no cuentan con suficientes accesos de salidas. Otro factor importante es que los pasillos son estrechos en donde únicamente puede caminar una sola persona.

El 40% de los colaboradores de esta institución educativa, indicaron que únicamente en el primer nivel del edificio, existe seguridad en las aulas, porque cuentan con suficientes accesos de salidas, por el motivo principal de que estudian los niños del nivel pre-primario del colegio, y por último

los docentes y personal administrativo reconocen que no cuentan con ningún tipo de seguro de vida.

▪ **Factor No. 6 LIDERAZGO.**

Un buen líder es aquel que se identifica con sus colaboradores, los motiva, anima, organiza, y los apoya en todo momento.

Un factor positivo del clima organizacional en la institución educativa, es el liderazgo que desempeña el director, ya que se evidenció en el estudio realizado que la totalidad de los colaboradores señalaron que su liderazgo como la máxima autoridad de la organización esta basado en las buenas relaciones interpersonales debido que escucha a todos los colaboradores ya que para él lo más importante es contar con profesionales de éxito que se desempeñen con eficiencia y eficacia para beneficiar a la organización.

▪ **Factor No. 7 MOTIVACION.**

Es importante que toda organización deba de analizar cómo se encuentra su motivación intrínseca y /o extrínseca para evitar la alta rotación de personal.

Cuando se motiva a un colaborador, el se identificara mejor con la organización, derivado de lo anterior, En la investigación realizada se determino que la totalidad de los colaboradores no se encuentran motivados, porque el colegio no les brinda ningún tipo de prestaciones laborales, iniciando con el pago de un salario equitativo, no les pagan el bono 14, vacaciones, indemnización, bono incentivo, IGSS, todo esto provoca un disgusto en el circulo de trabajo, y hace que ellos busquen nuevas fuentes de trabajo, en donde los motiven con incentivos económicos, capacitación, con el propósito principal de que sean profesionales eficientes y /o eficaces en sus labores.

- **Factor No. 8 DESVINCULACIONES.**

Las desvinculaciones en esta organización educativa se están propiciando por dos razones importantes:

El 96% de los colaboradores se retiran de la institución educativa es para mejorar su condiciones salariales, debido a que considera que otras instituciones pueden ofrecerles mejores condiciones económicas, El 4% de los colaboradores se desvincula porque cometen faltas al reglamento interno de la organización entre las cuales se puede mencionar: La impuntualidad al trabajo, no entregar reportes en la fecha indicada, la indisciplina entre compañeros de labores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se unieron las opiniones del personal académico y administrativo de la institución educativa, en donde se reflejan varios factores importantes que muestran la inestabilidad en el clima organizacional, lo que trae como consecuencia la alta rotación de personal, debido a que no tienen un plan de motivación y capacitación para los colaboradores, lo que vendría a respaldar a la organización a tener un personal motivado y satisfecho.

## Conclusiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de los factores que miden el clima organizacional se concluye que:

1. Actualmente el clima en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, no es el apropiado debido a varios elementos intrínsecos como extrínsecos siendo los siguientes motivos: El ambiente físico de las aulas en donde se imparten las clases a los alumnos no reúnen las medidas necesarias que indica el Ministerio de Educación, para poder ubicar a un determinado número de estudiantes, mientras la iluminación en ese lugar es calificada de la forma siguiente: que no es la adecuada, por el motivo de que sus luminarias poseen poca capacidad de alumbrar el lugar de trabajo en donde se encuentran tanto los docentes como los alumnos.
2. El clima organizacional en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, tiene influencia negativa, debido que los colaboradores están insatisfechos por falta de prestaciones laborales en general, que establece el código de trabajo de Guatemala.
3. La desvinculación se debe a que los colaboradores no llegan a cumplir con los objetivos deseados de la institución y por falta de incentivos se desmotivan con la participación e identificación con la organización y sus objetivos.
4. En el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, existe un alto índice de rotación de personal.
5. Los colaboradores del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, no gozan de las prestaciones laborales que otorga el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), por no estar adscrito al mismo.

Propuesta.

**“Modelo de un plan de capacitación y motivacional para el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá – Quetzaltenango “**

# Índice

## Capítulo IV

	Página.
Propuesta.	
Introducción	77
4.1. Justificación	78
4.2. Cobertura	78
4.3. Beneficios	78
4.4. Beneficiarios.	78
4.5. Objetivos de la Propuesta	79
4.5.1. Objetivo General	79
4.5.2. Objetivos Específicos	79
4.6. Fundamentación Teórica	79
4.6.1. Capacitación	79
4.6.2. Incentivos Motivacionales	80
4.6.3. Incentivos Recreativos	81
4.6.4. Reconocimientos	81
4.7. Cursos de Acción	81
4.7.1. Capacitación	81
4.7.2. Incentivos Motivacionales	84
4.7.3. Clases de Incentivos Motivacionales	84
4.7.4. Incentivos Recreativos.	87
4.7.5. Reconocimientos	89
4.8. Operativización de los recursos en acción	90
4.8.1. Presupuesto de la Capacitación	90
4.9. Presupuesto de la Propuesta	95

## Capítulo IV

Propuesta.

### **Modelo de un Plan de Capacitación y Motivacional para el personal Académico y Administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.**

Introducción.

Las extensiones que contiene un clima organizacional en las instituciones, una gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando separadamente un factor primordial como la permanencia laboral, la motivación, el aspecto económico, y los elementos que forman un clima laboral, estarán siempre de forma notorio en donde el colaborador se le reconoce o se le muestra un beneficio por su trabajo.

Ante un acontecimiento de progreso como lo es el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá se contempla la necesidad de perfeccionar la rotación de personal en el personal académico y administrativo, por lo que se presenta una propuesta con diversas estrategias que favorezcan el desarrollo de un ambiente laboral solidario, alcanzando de esta forma un mayor compromiso la organización.

Se plantean actividades que contengan factores de cómo incrementar la productividad, y cómo estimular el trabajo e incentivos económicos hacia el beneficio del personal académico y administrativo. Dicho modelo se obtiene con el apoyo de los estudios que se efectuaron a todos los colaboradores de dicha institución, en donde concretaron que inconvenientes poseen y que les gustaría recibir de parte de la organización, entre los cuales existen los siguientes modelos: Capacitación, Incentivos Motivacionales, Incentivos Recreativos,

Reconocimientos, todos estos factores van dirigidos al personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

#### 4.1. Justificación.

El recurso más significativo para una organización, lo constituye el elemento humano, pues el contribuye a su trabajo con creatividad, eficacia, esfuerzo, para el beneficio de los fines de la institución

En el presente modelo es preciso tener claro que cuando se dialoga de prestaciones se describen a los resultados que pueden adquirir los empleados y la organización, a través de un cambio de motivación.

En la propuesta se darán explicaciones que de alguna forma conseguirán apoyar las circunstancias necesarias para que los colaboradores se mantengan en un nivel formidable de estimulación, así como alcanzar una herramienta que permita motivar y perfeccionar el clima organizacional y las relaciones entre institución y empleados, logrando un excelente desempeño para ser profesionales en los servicios educativos.

#### 4.2. Cobertura.

Área Personal Académico y Administrativo.

#### 4.3. Beneficios.

- Contar con una herramienta profesional que apoye a la institución.
- Brindar un Servicio de calidad a los estudiantes.
- Reducir la rotación de personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.
- Resultados Positivos a la Institución.

#### 4.4. Beneficiarios.

- Dirección del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

- Personal Académico y Administrativo
- Estudiantes
- Padres de Familia.

## 4.5. Objetivos de la Propuesta.

### 4.5.1. Objetivo General.

Implementar un plan de motivación para integrar las necesidades de personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

### 4.5.2. Objetivos Específicos.

- Estimular los reconocimientos del personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.
- Fortalecer los programas de capacitación y motivacional del personal académico y administrativo.

## 4.6. Fundamentación Teórica.

### 4.6.1. Capacitación.

Según Ayala Villegas Sabino (2004). Explica: Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

#### 4.6.1.1. Tipos de Capacitación.

- Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en su ambiente de trabajo, en particular.
- Capacitación Preventiva: Es la que está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, para su desempeño en obtener nuevos conocimientos, tecnología.

- **Capacitación Correctiva:** Esta orientada a solucionar problemas de desempeño y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### 4.6.1.2. Niveles de Capacitación.

- **Nivel Básico:** Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la organización. Ya que se tiene como fin de proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con estudiantes.

#### 4.6.2. Incentivos Motivacionales.

Según Infante Ramón (1996). Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de una organización, con el fin de elevar la productividad y mejorar los rendimientos.

##### 4.6.2.1. Clases de Incentivos Motivacionales.

###### 4.6.2.1.1. Equitativo Salario.

Más que un incentivo, es un compromiso de la organización, el garantizar un salario ecuánime, equivalente al nivel de vida del país en el cual se halle ubicada, y que sea equitativo.

#### 4.6.2.1.2. Reconocimientos por labor efectuada.

Todo miembro de una organización requiere ser reconocido por su trabajo y contribuir al mismo, de no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación.

#### 4.6.2.1.3. Vacaciones.

Las vacaciones son una necesidad incondicional y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales.

#### 4.6.2.1.4. Aumentos Salariales.

Estos deben de aumentarse cada año intrínsecamente en una organización, ya que constituye un deber tomar en la inflación.

#### 4.6.2.1.5. Seguridad Laboral.

Uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados en la organización, es contar con un seguro de vida, por cualquier percance.

#### 4.6.3. Incentivos Recreativos.

Buscan proveer al empleado condiciones de descanso, recreación, en algunos casos estos se extienden a la familia del trabajador.

#### 4.6.4. Reconocimientos.

Son estímulos que recompensan el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores.

#### 4.7. Cursos de Acción.

##### 4.7.1. Capacitación.

#### 4.7.1.1. Presentación.

La capacitación es un proceso educacional de carácter trascendental empleado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal obtiene o desarrolla discernimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y cambia sus cualidades frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Buscando el progreso de los colaboradores, la capacitación alcanza la unificación, el aumento y mantenimiento de su eficacia y eficiencia, así como su autoestima personal y laboral en la organización.

En tal sentido el motivo de la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador ofrezca el mejor aporte en el puesto determinado, y así obtener mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, que contribuye a elevar la moral y el ingenio creativo del colaborador.

#### 4.7.1.2. Justificación.

Un personal motivado, trabajo en equipo, salarios acordes a sus necesidades, son las columnas principales de una organización con éxito, ya que esto permite lograr niveles altos de competitividad en el mercado laboral.

La esencia de una fortaleza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales, en la confianza, respeto y consideraciones económicas que le proporcione una organización.

#### 4.7.1.3. Objetivos.

##### 4.7.1.3.1. Objetivo General.

Enriquecer los planes de capacitación al personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

#### 4.7.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Actualizar cursos de motivación para el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.
- Contribuir a elevar los conocimientos científicos y tecnológicos al personal académico y administrativo.

#### 4.7.1.3.3. Alcance.

El presente plan de capacitación se aplica al personal académico y administrativo que labora en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

#### 4.7.1.3.4. Fines del Plan de Capacitación.

- Engrandecer el nivel de rendimiento de los colaboradores y así lograr mayor eficiencia y rendimiento en la organización.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y perfeccionar la calidad en el servicio de la educación.
- Generar conductas positivas y progresos en el clima laboral.
- Mantener al colaborador al día con los progresos tecnológicos.

#### 4.7.1.3.5. Metas

Capacitar al 100% del personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

#### 4.7.1.3.6. Recursos.

- Humanos: Lo conforman 27 Colaboradores y el expositor especializado en la materia.
- Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en la Infraestructura de INTECAP de Quetzaltenango, por no contar con un área física extensa, ventilación e iluminación las adecuadas.

- **Mobiliario y Equipo:** Esta conformado por: Retroproyector y cañonera, escritorios, pizarras, marcadores.
- **Documentos Técnico-Educativo:** Entre ello diplomas, encuestas de evaluación, material de estudio.

#### 4.7.2. Incentivos Motivacionales.

Este tipo de incentivo busca suministrar al colaborador y a su familia condiciones económicas, seguros de vida, en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad.

##### 4.7.2.1. Objetivos.

###### 4.7.2.1.1. Objetivo General.

Motivar por medio de incentivos económicos y de salud al personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

###### 4.7.2.1.2. Objetivos Específicos.

- Estimular salarios equitativos al personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.
- Fomentar salarios por objetivos logrados al personal académico y administrativo.
- Impulsar condiciones de seguridad al personal académico y administrativo.

#### 4.7.3. Clases de Incentivos Motivacionales.

##### 4.7.3.1. Pólizas de Seguro.

Contar con un seguro médico que resguarde la salud del empleado, este beneficio abriga al colaborador en su vida personal, sino también a sus familiares, ya que las pólizas de un seguro cubren costos originados en enfermedades, hospitalizaciones, muertes accidentales o comunes. En estos casos la organización

puede llegar a un acuerdo con la aseguradora para cancelar un porcentaje sobre el seguro de sus empleados y la diferencia sea cubierta por los colaboradores.

#### 4.7.3.1.1. Costo de Póliza de Seguro.

Técnicas y precios de las coberturas de seguro de vida para el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá por la siguiente aseguradora:

❖ **Aseguradora Rural:**

La aseguradora sugerida inicialmente es de Banrural, la cual está registrada en la Superintendencia de Bancos, ofrece el servicio para personas de 15 a 50 años de Edad para el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá de la forma siguiente:

Plan.	Plan A	Plan B	Plan C	Plan D
Prima Mensual	Q 27.50	Q 53.97	Q 96.73	Q 136.44
Prima Trimestral	Q 78.40	Q 153.25	Q 275.93	Q 388.95
Prima Anual	Q 297.31	Q 583.42	Q 1,044.66	Q 1,473.31

Coberturas	Plan A	Plan B	Plan C	Plan D
Muerte por cualquier causa	Q 25,000.00	Q 50,000.00	Q 100,000.00	Q150, 000.00
Muerte Accidental	Q 50,000.00	Q 100,000.00	Q 200,000.00	Q300, 000.00
Muerte Accidental especial	Q 75,000.00	Q 150,000.00	Q 300,000.00	Q450, 000.00

▪ **Descripción del Producto:**

Un seguro de vida le legaliza la continuación del ingreso familiar, en el caso en que el asegurado llegara a faltar, le otorga la posibilidad de seleccionar a la suma asegurada de su conveniencia al ser un plan flexible.

▪ **Beneficios del Seguro:**

- **Muerte Accidental:** En caso de defunción accidental, los beneficiarios determinados, recibirán un primer pago igual a 5 sueldos por egresos de inicio y 120 desembolsos en las mensualidades subsiguientes, que harán un total de 125 sueldos.
- **Invalidez Total y Permanente:** Pérdida de la vista, las piernas, los brazos.
- **Desmembramiento Accidental:** Pérdida de un Brazo, Pierna, Ojos.
- **Asistencia telefónica ilimitada:** En caso de enfermedad o accidente, un médico especializado, estará a su disposición para atenderlo las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Botiquín Personal:** Contar con un botiquín en el área de Recursos Humanos, para proporcionar, sin costo alguno, medicinas comunes para uso de sus colaboradores, así como en caso de emergencias menores, que el trabajador pueda ir al servicio de emergencia de la organización para ser atendido.

#### 4.7.3.1.2 Aumento Salarial.

Es importante satisfacer las necesidades primordiales de los colaboradores, por lo que es preciso realizar un plan de ampliación salarial periódico.

Lo preliminar radica en que si los colaboradores no perciben un salario afín a la inflación, no se les podrá compensar sus necesidades, lo que provocaría la rotación de personal durante un período escolar.

#### 4.7.3.1.3. Prestaciones Adicionales.

Debido a que el Establecimiento educativo, no brinda ningún tipo de prestación laboral a los colaboradores se requiere que tomen en cuenta las siguientes normativas que están dentro del marco legal relacionado al aspecto laboral en las leyes vigentes de nuestro país.

Salario Mínimo: Según el capítulo primero y artículo 88 del Código de Trabajo y decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala, todo trabajador tiene el derecho de percibir un salario equitativo de acuerdo a sus necesidades

- Bono 14: El artículo 1 de la ley de Bonificaciones, decreto número 42-92 del Congreso de la República de Guatemala, el trabajador deberá recibir un sueldo por año en el mes de Julio
- Indemnización: Según el artículo 82 del Código de Trabajo de Guatemala, todo empleado tiene el derecho de recibir un sueldo por año, cuando lo despiden de su empleo.
- Aguinaldo: Los artículos 1 y 2 de la ley de Aguinaldos para trabajadores, tanto del sector privado como público, los trabajadores deben de recibir un sueldo por año en el mes de Diciembre, en los primeros quince días.
- Vacaciones: Según artículo 130 reformado por el artículo 6 del decreto 64-92 del Congreso de la República de Guatemala, el empleado debe de gozar como mínimo 15 días hábiles después de haber cumplido un año de labores
- Tiempo Extra: Por trabajar más de 44 horas a la semana, u otra base usada por la institución.
- Pago por Primas: Se debe pagar el doble o hasta el triple de la tarifa por hora, por trabajar fines de semanas, u otras circunstancias especiales.

#### 4.7.4. Incentivos Recreativos.

La recreación es un medio para conseguir que un trabajador se vuelva dinámico, creativo, puntual, la cual tiene numerosas ventajas que regrese muy provechoso, eficiente para la organización.

#### 4.7.4.1. Objetivos.

##### 4.7.4.1.1. Objetivo General.

Impulsar circunstancias recreativas al personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

##### 4.7.4.1.2. Objetivos Específicos.

- ❖ Propiciar los recursos financieros necesarios para la recreación del personal académico y administrativo.
- ❖ Crear facilidades y comodidades de descanso al personal académico y administrativo.

##### 4.7.4.1.3. Actividades Recreativas.

Basado en la importancia que tiene el tomar en cuenta el aspecto motivacional del personal administrativo y académico, se sugiere realizar algunas actividades que involucre la participación y colaboración de los colaboradores como:

- Realizar actividades deportivas en días especiales como aniversario del establecimiento, día del maestro, día del trabajo, día de acción de gracias, entre otros días.
- Realizar actividades en instalaciones recreativas como el IRTRA, sufragando una parte los colaboradores y la otra la institución.
- Promover el día de la familia, mediante esta actividad, los empleados que deseen asistir con su familia.
- Elogiar el día del maestro en las instalaciones del parque temático XOCOMIL.

#### 4.7.5. Reconocimientos.

Quando se reconoce a las personas positivamente, se están reforzando las acciones y comportamientos que una organización debe de efectuar a sus colaboradores.

##### 4.7.5.1. Objetivos.

###### 4.7.5.1.1. Objetivo General.

Impulsar los reconocimientos laborales del personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

###### 4.7.5.1.2. Objetivos Específicos.

Fortalecer el desempeño laboral del personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

###### 4.7.5.1.3. Reconocimientos Mensuales.

Elegir al docente del mes, de acuerdo a los aspectos que evalué la institución para el efecto, pueden tomarse diferentes aspectos durante el mes como la puntualidad, iniciativa para trabajar en equipo, superación de objetivos dados por la institución, buenas relaciones interpersonales.

La forma de reconocer al colaborador del mes, es con un regalo significativo y con un diploma de la institución de agradecimiento por su buen desempeño laboral, esto vendrá a elevar la moral del colaborador.

A continuación se indicaran algunos lineamientos como sugerencias para poder elegir al empleado del mes en el establecimiento de la forma siguiente:

1. Opinión de todos los colaboradores de la organización.

2. **Conducción de relaciones interpersonales.**
3. **Suministrarle importancia a los valores de la institución, como manifestar su colaboración con todos los compañeros de trabajo.**
4. **Por objetivos logrados del mes.**
5. **Puntualidad, Responsabilidad, Creatividad.**

Basado en las necesidades inmediatas de capacitación del personal académico y administrativo del Colegio Los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, es necesario enfocarse en aspecto que mejores las condiciones laborales las cuales están establecidos en los contenidos de los programas de capacitación del INTECAP que se presentan en el anexo de este trabajo.

#### **4.8. Operativización de los recursos en acción.**

##### **4.8.1. Cronograma de Actividades de Capacitación por INTECAP.**

Se realizara tomando en cuenta los siguientes cursos y el siguiente orden.

- **Relaciones Interpersonales.**
- **Motivación.**
- **Trabajo en equipo, y**
- **Liderazgo.**

## PRIMER CURSO

1. Tema: Relaciones interpersonales.
2. Participantes: Personal Académico y Administrativo, conformados en dos grupos los cuales serán debidamente asignados por la Dirección del Establecimiento Educativo, en función a las actividad programadas durante el mes de Marzo, porque en este mes no se realizan exámenes a los estudiantes.
3. Lugar: Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, debido a la relación existente entre esta institución y el establecimiento educativo.
4. El horario: Será por la mañana de 07.00am a 08.00am, debido a que el horario de ingreso de los estudiantes es de 07.30am a 07.45am, luego tienen su acto cívico que finaliza a las 08.00am, para no interrumpir significativamente la labor académica y administrativa.
5. Cronograma de actividades: según el cuadro siguiente:

Cuadro No. 1  
Relaciones Interpersonales

Curso: Relaciones Interpersonales					
Grupo	Horario	Día	Semana	Mes	Total de hrs
Grupo 1	07:00 a	Lunes	1era. Y	Marzo	10 hrs
	08:00 A.M.	viernes	3era		
Grupo 2	07:00 a	Lunes	2da. Y 4ta.	Marzo	10 hrs
	08:00 A.M.	viernes			

## SEGUNDO CURSO

1. Tema: Motivación
2. Participantes: Personal Académico y Administrativo, conformados en dos grupos los cuales serán debidamente asignados por la Dirección del Establecimiento Educativo, en función a las actividad programadas durante el mes de Mayo, porque en este mes no se realizan exámenes a los estudiantes.
3. Lugar: Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, debido a la relación existente entre esta institución y el establecimiento educativo.
4. El horario: Será por la mañana de 07.00am a 08.00am, debido a que el horario de ingreso de los estudiantes es de 07.30am a 07.45am, luego tienen su acto cívico que finaliza a las 08.00am, para no interrumpir significativamente la labor académica y administrativa.
5. Cronograma de actividades: según el cuadro siguiente:

Cuadro No. 2  
Motivación

Curso: Motivación					
Grupo	Horario	Día	Semana	Mes	Total de hrs
Grupo 1	07:00 a	Lunes	a 1era. Y	Mayo	10 hrs
	08:00 A.M.	viernes	3era		
Grupo 2	07:00 a	Lunes	a 2da. Y 4ta.	Mayo	10 hrs
	08:00 A.M.	viernes			

## TERCER CURSO

1. Tema: Trabajo en equipo
2. Participantes: Personal Académico y Administrativo, conformados en dos grupos los cuales serán debidamente asignados por la Dirección

del Establecimiento Educativo, en función a las actividad programadas durante el mes de Julio, porque en este mes no se realizan exámenes a los estudiantes.

3. Lugar: Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, debido a la relación existente entre esta institución y el establecimiento educativo.
4. El horario: Será por la mañana de 07.00am a 08.00am, debido a que el horario de ingreso de los estudiantes es de 07.30am a 07.45am, luego tienen su acto cívico que finaliza a las 08.00am, para no interrumpir significativamente la labor académica y administrativa.
5. Cronograma de actividades: según el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 3**  
**Trabajo en equipo**

Curso: Trabajo en equipo					
Grupo	Horario	Día	Semana	Mes	Total de hrs
Grupo 1	07:00 a 08:00 A.M.	Lunes a viernes	1era. Y 3era	Julio	10 hrs
Grupo 2	07:00 a 08:00 A.M.	Lunes a viernes	2da. Y 4ta.	Julio	10 hrs

#### CUARTO CURSO

1. Tema: Liderazgo
2. Participantes: Personal Académico y Administrativo, conformados en dos grupos los cuales serán debidamente asignados por la Dirección del Establecimiento Educativo, en función a las actividad programadas durante el mes de Agosto, porque en este mes no se realizan exámenes a los estudiantes.

3. Lugar: Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, debido a la relación existente entre esta institución y el establecimiento educativo.
4. El horario: Será por la mañana de 07.00am a 08.00am, debido a que el horario de ingreso de los estudiantes es de 07.30am a 07.45am, luego tienen su acto cívico que finaliza a las 08.00am, para no interrumpir significativamente la labor académica y administrativa.
5. Cronograma de actividades: según el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 4**  
**Liderazgo**

Curso: Liderazgo					
Grupo	Horario	Día	Semana	Mes	Total de hrs
Grupo 1	07:00 a 08:00 A.M.	Lunes a viernes	1era. Y 3era	Agosto	10 hrs
Grupo 2	07:00 a 08:00 A.M.	Lunes a viernes	2da. Y 4ta.	Agosto	10 hrs

#### 4.8.2. Presupuesto de la Capacitación.

Debido a la relación existente entre el Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- y el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá el costo de la capacitación del personal administrativo y académico tendrá un costo muy accesible, el cual se presenta en el siguiente presupuesto:

Nombre del Curso	Costo Unitario	No.de Empleado	Costo Mes	Costo total
Relaciones Interpersonales	Q 50.00	27	Q 1,350.00	Q 1,350.00
Motivación	Q 50.00	27	Q 1,350.00	Q 1,350.00
Trabajo en Equipo	Q 50.00	27	Q 1,350.00	Q 1,350.00
Liderazgo	Q 50.00	27	Q 1,350.00	Q 1,350.00
<b>Total.....</b>				<b>Q 5,400.00</b>

#### 4.9. Presupuesto de la Propuesta

No.	No. De empleos	Incentivos	Costos Unitarios	Costo anual
01	01	Bono del empleado del mes	Q 100.00	Q 900.00
02	03	Reconocimiento	Q 100.00	Q 2,700.00
03	27	Recreación (IRTRA)	Q 100.00	Q 2,700.00
04	27	Día del Maestro	Q 50.00	Q 1,350.00
<b>Total.....</b>				<b>Q 7,650.00</b>

## Recomendaciones.

1. Implementar la propuesta del presente estudio, la cual es: “Modelo de un plan de capacitación y motivacional para el personal académico y administrativo del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá “contenida en el presente estudio, para perfeccionar el clima organizacional y sea atractivo al personal , y asimismo reducir los niveles de rotación de personal.
2. Que se implemente el programa de capacitación contenido en la propuesta de forma inmediata, constante y permanente, para mejorar la calidad del personal administrativo y académico.
3. Que se mejoren las condiciones físicas actuales del Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, en cuanto al espacio físico, iluminación y ventilación de los ambientes del establecimiento.
4. Minimizar el índice global de rotación de personal administrativo y académico un 5% en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.
5. Implementar los reconocimientos y recompensas salariales en el Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá, para lograr la satisfacción y motivación de los colaboradores.
6. Que se realicen las actividades recreativas propuestas con la finalidad de tener personal administrativo y académico motivado.

## Bibliografía

- 1-Achua Christoper (2002) “Liderazgo, teoría, capacitación, desarrollo de habilidades”, 3era Edición, México, Editorial SA. De C.V. 325 Págs.
- 2-Ayala Villegas Sabino (2004) “Administración de Capacitación “, 1era Edición, México, Editorial Caballero Bustamante, 341 Págs.
- 3-Código de Trabajo (1994) “Salarios y Medidas que lo Protegen “, Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala”, Ediciones Alenro, Guatemala, 195 Págs.
- 4-Chiavenato Idalberto (1992) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 2da Edición, Colombia, Editorial Mcgraw-Hill, 578 Págs.
- 5-Chiavenato Idalberto (1999) “Administración de Recursos Humanos”, 2da Edición, Colombia, Editorial Mcgraw-Hill, 466 Págs.
- 6-Chiavenato Idalberto (2000) “Administración de Recursos Humanos “, 5ta. Edición, Colombia, Editorial Mcgraw-Hill, 652 Págs.
- 7-Dessler Gary (2001) “Administración de la Capacitación”; 8ta. Edición, España, Editorial Pearson, 736 Págs.
- 8-Goncalvez Alexis (2000) “Fundamentos del Clima Organizacional“, Venezuela  
[www.monografias.com/trabajos6-clior.5htm-78k-en-cache-paginas-similares](http://www.monografias.com/trabajos6-clior.5htm-78k-en-cache-paginas-similares).
- 9-Infante Ramón (1996) “Los Incentivos y la Motivación “, 3era Edición, México, Editorial Instituto de Estudios Centres, 524 Págs.
- 10-Koontz Harold (2003) “Administración una Perspectiva Global“, 12 Edición, España, Editorial Mcgraw-Hill, 834 Págs.

- 11-Krajewski, Lee y Ritzman Larry (2000) “Administración de Operaciones, Estrategias y Análisis“, 5ta. Edición, México, Editorial Prentice-Hall, 892 Págs.
- 12-Mathis Robert y Jackson John (2003) “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos“, 2da Edición, México, Editorial Thompson, 547 Págs.
- 13-Maxwell John (2000) “21 Cualidades de un Líder“, 3era Edición, EE.UU. Editorial Caribe-Betania, 282 Págs.
- 14-Oliveira Paulo (2001) “Técnicas de Liderazgo Hoy“, 4ta Edición, Santañe de Bogotá, Colombia, Editorial Santuario, 122 Págs.
- 15-Reyes Ponce Agustín (1996) “Administración de Personal“, 5ta Edición, México, Editorial Limusa, 245 Págs.
- 16-Simón Pierre y Albert Lucien (1991) “Las Relaciones Interpersonales“, 2da Edición, Barcelona-España, Editorial Herder, 175 Págs.
- 17-Turnet Janet (2000) “Diseño con luz en Centros Comerciales“, 1era Edición, México, Editorial Mcgraw-Hill, 160 Págs.
- 18-Warren Bennis (2000) “Estrategia para un Liderazgo Eficaz“, 3era Edición, España, Editorial Paridos, 472 Págs.
- 19-Werther William y Keith Davis (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos“ 5ta Edición, México, Editorial Mcgraw-Hill, Interamericana, 608 Págs.

## **ANEXOS.**

**Anexo No. 1 Boleta de encuesta personal académico y administrativo.**

**Anexo No. 2 Presentación de cuadros de datos.**

**Anexo No. 3 Contenido cursos de motivación de Intecap.**

**Anexo No. 4 Boleta de evaluación del evento de la capacitación.**

**Anexo No. 5 Boleta de evaluación del instructor de los cursos de capacitación.**

**Anexo No. 6 Foda.**

**Anexo No.7 Boleta de desvinculaciones.**



Boleta No.1

Universidad Panamericana.

Facultad de Ciencias Económicas.

Administración de Empresas.

Programa ACA.

Encuesta Dirigida a:

Personal Académico y Administrativo.

Colegio Los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

Quetzaltenango.

El propósito de esta encuesta es para conocer su opinión sobre el “El Clima Organizacional y su Efecto en la Rotación de Personal Académico y Administrativo en el Colegio Los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá”.

Información que se va a utilizar en forma confidencial para la investigación del programa ACA que se desarrollará en el Colegio Los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá Quetzaltenango.

Ambiente Físico.

01- ) ¿Considera usted que el espacio físico de las aulas son las adecuadas para desempeñar su trabajo?

Si ( )                      No ( )

Porqué-----

-----

02- ) ¿Considera usted que la iluminación en las aulas en donde labora son las adecuadas?

Si ( )                      No ( )

Porqué-----

-----

03- ) ¿Considera usted que la ventilación en el área de trabajo son las apropiadas?

Si ( )                      No ( )

Porqué-----

-----



11-) ¿El colegio brinda a los colaboradores la oportunidad de lograr sus objetivos?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

12-) ¿Se planifican los objetivos en la institución?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

#### La Comunicación.

13-) ¿Considera usted que existe comunicación formal en el personal docente?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

14-) ¿Existe buena comunicación del director del colegio con sus colaboradores?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

15-) ¿En la institución educativa existen medios de comunicación como memos, cartulinas, correos electrónicos?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

#### Seguridad y Riesgos.

16-) ¿Existen en la institución suficientes accesos de emergencias cuando ocurra algún siniestro?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

17-) ¿En la institución educativa hay suficientes extinguidores cuando ocurra un incendio?

Si ( ) No ( )

Porqué-----  
-----

18-) ¿ Los pasillos y puertas del área donde labora son amplias y seguros ?

Si (    )                      No (    )

Porqué-----

-----

**Desvinculaciones.**

19-) ¿Cuál de las siguientes causas de la rotación en el personal académico?

Iniciativa del Empleado (    )      Iniciativa de la Organización (    )

Motivos Personales o Profesionales (    )      Mejores Prestaciones (    )



## Anexo No. 2

### Cuadro No.1

Elemento: Ambiente Físico.

Personal Docente y Administrativo.	Si	No	Calificación	Total
Los Elementos físicos son Adecuado en las aulas	7	19	27	Colaboradores.
	27	73	100	Porcentajes.

Fuente: Investigación de campo 2009, Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

### Cuadro No. 02

Elemento: Comunicación

Colaboradores.	Si	No.	Calificación	Total.
Existe comunicación formal	19	8	27	Colaboradores.
En todo el personal laborante.	68	32	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de campo 2009, Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.



**Cuadro No. 03**  
**Elemento: Trabajo en equipo.**

Colaboradores.	Si	No.	Calificación.	Total.
Los colaboradores realizan Su trabajo en equipo.	16 59	11 41	27 100	Colaboradores. Porcentajes.

Fuente: Investigación de campo 2009, Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá

**Cuadro No. 04**  
**Elemento: Reconocimientos.**

Colaboradores.	Si	No.	Calificación	Total
La institución educativa por su Trabajo le ofrecen algún Reconocimiento.	16 59	11 41	27 100	Colaboradores Porcentajes

Fuente: Investigación de campo 2009, Colegio los Niños del Señor y Pre-Universitario Canadá.

## Anexo No. 3



### **Interpersonales.**

#### **Descripción**

La relación que existe constante y diariamente entre las personas permite que una empresa proyecte su calidad humana. Mostrarle a cada una de las personas que integran la empresa como hacer para interactuar de una manera positiva, es la razón de ser de este curso.

#### **Objetivo.**

Alcanzar la convivencia diaria de una manera en que la auto imagen no sea deteriorada, sino al contrario sea una experiencia en donde se experimente una satisfacción en el interactuar.

#### **Temas a Desarrollar (Contenido del Curso)**

- 1- ) Que son las Relaciones Humanas.
- 2- ) Comunicación.
- 3- ) Pasos del proceso de la Comunicación.
- 4- ) Tipos de mensajes.
- 5- ) Necesidad de recibir estímulos.

#### **Método de Enseñanza.**

Inductivo – Deductivo.

#### **Técnicas de Enseñanza:**

- A-) Trabajo de Equipo.
- B-) Dinámicas.
- C-) Socio dramas.



## **Motivación.**

### **Descripción.**

Motivación es toda fuerza que dirige la conducta de una persona con el fin de alcanzar objetivos. En el ámbito laboral, motivación se entiende como el estímulo suficiente para orientar la conducta y sus actividades hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente para poder ser productivos.

### **Objetivo.**

Conocer lo que la motivación y cómo ésta influye en los diversos aspectos de nuestro desempeño como lo es la Autoestima, nuestras actitudes, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, lo que nos permitirá convertir la motivación en productividad.

### **Temas a Desarrollar.**

- 1- ) La Motivación Humana.
- 2- ) Modelo Básico de la Motivación.
- 3- ) El Ciclo Motivacional.
- 4- ) Etapas del Ciclo Motivacional.
- 5- ) Circulo de Desmotivación.
- 6- ) Autoestima.
- 7- ) Proceso para equilibrar la autoestima.
- 8- ) Elementos clave para convertir la motivación en productividad.
- 9- ) Proceso para alcanzar metas.

**Método de Enseñanza:** Constructivista.

**Técnicas de Enseñanza:** Trabajo en Equipo, Dinámicas.



## **Trabajo en Equipo.**

### **Descripción.**

En el mundo moderno la base para enfrentar los problemas empresariales modernos es el trabajo en Equipo, ya que la velocidad a la que se dan los cambios requiere de empresas que den respuestas rápidas, por lo mismo empresas que hayan aprendido a trabajar en equipo.

### **Objetivo.**

Identificar y comprobar los fundamentos y valores del Trabajo en Equipo.

### **Temas a Desarrollar:**

- 1- ) Equipo Vrs. Grupo.
- 2- ) Las Cuatro Variables clave del trabajo en equipo.
- 3- ) Diferencias entre grupos y equipos de trabajo.
- 4- ) Tipos de personas identificadas en los equipos.
- 5- ) Fundamentos del Trabajo en Equipo.
- 6- ) Colaboración y Competencia.
- 7- ) Resolución de problemas en el trabajo en equipo.

### **Método de Enseñanza:**

Inductivo – Deductivo.

### **Técnicas de Enseñanza:**

Experiencias Estructuradas.

Trabajo en Equipo.



## **Liderazgo.**

### **Descripción.**

Cada vez que una persona trata de influir sobre el comportamiento de otra persona, está produciendo un acto de liderazgo.

El Liderazgo implica capacidad administrativa para lograr los objetivos de equipo, trabajando con y a través de las personas, incluyendo la autoridad inherente a la posición, autoridad que se manifiesta por el respeto y confianza que sus colaboradores demuestran a quien lo desempeña.

### **Objetivo.**

Desarrollar una nueva visión acerca del comportamiento que un dirigente debe ejercer ante sus colaboradores, que es mezcla de sus cualidades, su experiencia y su percepción de las circunstancias en las que debe realizar una tarea.

### **Temas a Desarrollar:**

- 1- ) Quien es Líder.
- 2- ) Líder Antiguo.
- 3- ) Líder inspirador.
- 4- ) Tipos de Líder.
- 5- ) Cualidades del Líder.
- 6- ) El Líder y su Equipo.
- 7- ) Valores del Líder.
- 8- ) 7 Pecados del Liderazgo.
- 9- ) Dimensiones del Liderazgo.

**Método de Enseñanza:** Inductivo- Deductivo.

**Técnicas de Enseñanza:** Experiencias Estructuradas.



**Anexo No. 4**  
**Evaluación del Evento.**

**Sobre el Tema.**

**01- ) Por su contenido, esta actividad de capacitación le pareció:**

**Excelente ( )**

**Amplia y Completa ( )**

**Regular ( )**

**Falta de Información ( )**

**02- ) ¿Qué aspectos de la actividad impartida, considera que se deben mejorar?**

-----  
-----

**03- ) ¿Las atenciones recibidas por el personal de Capacitación fueron?**

**Excelentes ( )**

**Suficientes ( )**

**Regular ( )**

**Faltó Servicio y colaboración ( )**

**¿Qué hizo Falta ?**-----  
-----

**04- ) Otros temas que sugiere para ser impartidos:**

-----  
-----  
-----



## Anexo No. 5

### Sobre el Instructor:

01- ) La presentación y desenvolvura del instructor le parecieron:

Muy Adecuado ( )

Adecuadas ( )

Le faltó darse al Público ( )

Debería Mejorar ( )

Aspectos a mejorar:-----

02- ) Respecto a la preparación técnica del instructor sobre los temas tratados, ésta le pareció:

De alta calidad ( )

Domina bastante bien los temas ( )

Regular ( )

Debería documentarse mejor ( )

03- ) ¿Le agradecería que el mismo instructor volviera a darle otro curso?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

¿Por qué?-----

04- ) Recomendaría al instructor para que otros compañeros de esta empresa asistieran a escucharle:

Si ( ) No ( ) Tal Vez ( )

¿Por qué?-----

## Anexo No. 6

Foda:

### Recursos Humanos

Interno	
Fortalezas	Debilidades
Principios y Valores Personal Académico y Administrativo Joven	Personal Académico con poca experiencia
Personal Cristiano	Personal Académico y administrativo no tienen el salario mínimo.
Personal Académico y Administrativo con Preparación en niveles de Pre-Primaria. Primaria. Básico, Diversificado.	Personal Académico y administrativo no cuentan con prestaciones laborales.
Capacitación constante	Rotación del Personal académico y administrativo se da durante el ciclo Escolar.
Personal Académico estimula la confianza a Los Estudiantes	Personal Académico no cuenta con Suficiente material didáctico.

Externo	
Oportunidades	Amenazas
Mejores opciones de trabajo en otras Organizaciones	Demanda de personal con experiencia de otras instituciones educativas
Existen Instituciones con mejores sueldos Y prestaciones laborales	

### Administrativo.

Interno	
Fortalezas	Debilidades
Colegio con buena organización	No cuenta con un modelo de Incentivos motivacionales
Filosofía institucional	Institución no se encuentra en Punto que sea accesible.

Externo	
Oportunidades	Amenazas
Existen en la ciudad Instituciones Con mejor prestigio	Mejores innovaciones en instituciones educativas en la ciudad

## Financiero.

Interno	
Fortalezas	Debilidades
Cuotas del colegio están en La media en relación con Los demás en esta ciudad.	Pago de cuotas atrasadas de colegiatura de alumnos
Controles internos y Externos del movimiento Financiero sistematizado.	Pago de cuotas atrasadas de préstamos

Externo	
Oportunidades	Amenazas
Buscar apadrinamiento del Exterior.	Existen tecnologías Nuevas para controles financieros.

## Infraestructura

Interno	
Fortalezas	Debilidades
Edificio grande	Existen aulas pequeñas En el segundo y tercer
Existen aulas adecuadas solo En el primer nivel	Renta del edificio se incrementa anualmente

Externo	
Oportunidades	Amenazas
Existen lugares adecuados y Céntricos para la enseñanza de La educación.	Contar con suficientes fondos económicos para adquirir un bien inmueble amplio y Céntrico.



## Anexo No. 7

### Causas de las Desvinculaciones:

Retiros Voluntarios Internos.	No.	%
<b>A-) Retiro Por Remuneraciones.</b>		
01-) Salario Mínimo		
02-) Incumplimiento por pago mensual del sueldo		
03-) Falta de Prestaciones Laborales.		
<b>B-) Retiro Por el Ambiente Laboral</b>		
01-) Malas Instalaciones.		
02-) Malas Relaciones entre Docente-Docente		
03-) Malas Relaciones entre Docente-Autoridad		
04-) Malas Relaciones entre Docente-Alumnos		
05-) Malas Relaciones entre Docente-Padres Familia		
<b>C-) Retiro por falta de Incentivos Económicos</b>		
01-) Reconocimiento por su trabajo		
02-) Incremento salarial		
03-) Bono por horas extras trabajadas.		
<b>Retiros Voluntarias Externas.</b>		
01-) Mejores salarios por otras instituciones		
02-) Mejores Instalaciones		
03-) Mejores relaciones interpersonales		
<b>Retiros Involuntarias Por:</b>		
01-) Impuntualidad al trabajo		
02-) Por bajo rendimiento académico		
03-) Por falta de disciplina.		
<b>Totales:</b>		