

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**“COMUNICACIÓN Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)”**

TESÍS  
PRESENTADA POR

**MÓNICA GABRIELA DE LEÓN FUENTES**

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL QUE LA ACREDITA  
CÓMO:

**MAESTRA EN ADMINSTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2017.

**“Id y Enseñad a Todos”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO** Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

**SECRETARIO GENERAL** Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

**CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC** M Sc. María del Rosario Paz Cabrera  
**SECRETARIA ADMINISTRATIVA** M Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS**

M Sc. Héctor Obdulio Alvarado Quiroa  
Ing. Edelman Cándido Monzón López

**REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Licda. Tatiana Cabrera

**REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES**

Br. Luis Ángel Estrada García  
Br. Julia Hernández

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

M Sc. Percy Ivan Aguilar Argueta

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	M Sc. Percy Aguilar
<b>Secretario:</b>	M Sc. Benito Rivera
<b>Coordinador:</b>	M Sc. Jorge Santisteban
<b>Experto:</b>	M Sc. Pablo J. de León

**Asesor de Tesis**

M Sc. Sandra de León

**NOTA:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-002-2017

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente de la asesora y la Certificación del acta No. 158-2016 de fecha 11 de noviembre de 2016, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada “ **COMUNICACIÓN Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)**”, presentada por la maestrante **Mónica Gabriela de León Fuentes** con Registro Académico No. **100031085**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango, 19 de Abril de 2017.

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*M Sc. Percy Juan Aguilar Argueta*  
 Director



Quetzaltenango 13 de octubre 2016

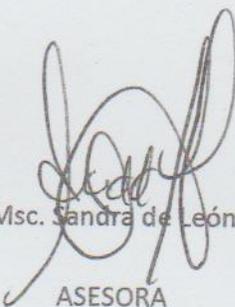
Consejo Académico  
Departamento de Posgrados  
CUNOC

Respetables Profesionales:

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes para informarles que he cumplido el proceso de Asesoría del Trabajo de Graduación de la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Licenciada Mónica Gabriela de León Fuentes, carne N. 100031085, titulado "Comunicación y su efecto en el Clima Organizacional. (Estudio realizado en la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango) Informo por este medio que la Licenciada realizó su respectivo pago de honorarios por dicha asesoría.

Sin otro particular me suscribo

Atte.

  
Msc. Sandra de León  
ASESORA  
Licda. Sandra C. de León López  
PSICÓLOGA  
COLEGIADA N. 7,009



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



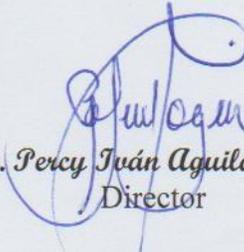
ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-002-2017

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente de la asesora y la Certificación del acta No. 158-2016 de fecha 11 de noviembre de 2016, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada “ **COMUNICACIÓN Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)**”, presentada por la maestrante **Mónica Gabriela de León Fuentes** con Registro Académico No. **100031085**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango, 19 de Abril de 2017.

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**M Sc. Percy Iván Aguilar Argueta**  
 Director



cc. Archivo

Dedicatoria

A Dios

Ser omnipotente que me da vida, bendiciones y me permitió llegar a obtener un nuevo triunfo

A mis Padres

Oscar Roberto de León López

Celeste Aída Fuentes Ardón De de León

Por ser ejemplo de perseverancia, constancia y brindarme su amor y apoyo incondicional

A mis Hermanas

Celestita (†)

Una rosa roja

Ligia Esperanza

Con amor, estímulo en su crecimiento profesional e inmenso agradecimiento

A mis abuelitos:

Alberto de León (†)

María A. López (†)

Martín Fuentes (†)

Aída Esperanza Ardón (†)

Con amor un abrazo hasta el cielo

A mis Tíos y Tías

Con cariño y respeto

A mis Primos y Primas

Con cariño especial

A mis Catedráticos

Con respeto y Admiración

A mis amigos y compañeros

Por su cariño y amistad

## ÍNDICE

Introducción .....	1
<b>Capítulo I</b>	
<b>Estado del Arte</b> .....	3
<b>Capitulo II</b>	
<b>Marco Contextual</b>	
<b>Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango</b>	
1.1 Filosofía de la Creación de la Escuela Nacional de Enfermería.....	11
1.2 Escuela Nacional de Enfermería .....	11
1.3 Misión.....	15
1.4 Visión .....	15
1.5 Valores .....	15
1.6 Objetivos .....	16
1.7 Perfil del Egresado .....	17
1.8 Población Estudiantil .....	20
1.9 Organigrama .....	20
<b>Capitulo III</b>	
<b>Comunicación y Clima Organizacional</b>	
2.1 Comunicación Organizacional.....	24
2.1.1 Tipos de Comunicación .....	32
2.1.2 Flujo de la comunicación en la organización .....	37
2.2 Clima Organizacional .....	46
2.2.1 Tipos de clima organizacional.....	51
2.2.2 Clima en las organizaciones .....	54
2.2.3 Medición del clima organizacional .....	72
Comprobación de hipótesis .....	95

Hallazgos.....	101
Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	104

## **Capitulo IV**

### **Propuesta**

#### **Programa de Formación y Desarrollo Escuela Nacional de Enfermería**

4.1 Introducción.....	106
4.2 Justificación.....	107
4.3 Objetivos .....	107
4.4 Beneficios.....	108
4.5 Beneficiarios.....	108
4.6 Programa de Formación y Desarrollo .....	109

<b>Bibliografía.....</b>	<b>147</b>
--------------------------	------------

### **Anexos**

Inscritos y egresados de Enfermería a nivel técnico y licenciatura.....	149
---	-----

### **Instrumentos de Investigación**

Cuestionario de Comunicación y Clima Organizacional .....	151
Escala de Clima Organizacional de Martha Alles .....	155

### **Cuadros Estadísticos y Graficas**

Cuadros estadísticos de comunicación y clima Organizacional .....	157
Gráficas de comunicación y clima organizacional .....	159
Cuadro Estadístico de Escala de Clima Organizacional Martha Alles.....	169
Gráficas escala de clima organizacional de Martha Alles.....	172

<b>Tabla distribución chi cuadrado .....</b>	<b>175</b>
--	------------

## **Resumen Ejecutivo**

La investigación de comunicación y su efecto en el clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería, se realizó en julio de dos mil dieciséis. Siendo el objetivo principal, establecer cómo se manifestaba la comunicación del personal y como incidía en el clima organizacional de la institución.

Para la investigación, se analizó la comunicación de los treinta y dos integrantes que laboran en las áreas de: Administración, Docencia y Servicios Generales; siendo un censo, porque se estudió a la totalidad de los integrantes.

El análisis de comunicación y clima organizacional, se realizó por medio de dos instrumentos: cuestionario de comunicación organizacional, el cual evaluaba características, tipos y fluidez de la comunicación; asimismo, analizaba la comunicación con otros elementos del clima organizacional.

El segundo instrumento aplicado fue la Escala de Clima Organizacional de Martha Alles. La escala evalúa los elementos del clima organizacional de una entidad educativa; por ello, fue útil para determinar el tipo de clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería.

Los resultados de ambos instrumentos fueron tabulados y analizados; lo cual permitió llegar a las conclusiones del estudio. Asimismo, se relacionaron las variables de análisis, por medio de la prueba estadística de chi cuadrada para dar respuesta a la hipótesis de investigación.

La hipótesis de investigación fue aceptada, por lo que se pudo concluir que la comunicación es un elemento que influye directamente en el clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería. Debido a que la comunicación en la Escuela no es fluida, entonces se refleja en un clima organizacional con aspectos débiles, específicamente en capacitación y formación del personal; colaboración, participación y planificación.

En respuesta a los resultados anteriores se redactó una propuesta enfocada a mejorar la comunicación en la organización, que permita fortalecer cada uno de los elementos que integran el clima organizacional

## Introducción

La Escuela Nacional de Enfermería de Occidente fue fundada el 19 de marzo de 1946, y está avalada por la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos. La Escuela surge por inquietud de un grupo de Médicos que creían en la importancia de un personal de enfermería capacitado para atender las necesidades de salud de los pacientes hospitalizados; por ello, la Escuela tiene la responsabilidad de formar profesionales a nivel Técnico y de Licenciatura.

La entidad pertenece al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, dentro de su sistema organizacional tienen definidos los puestos y obligaciones de cada área, actualmente cuenta con 16 docentes, 9 administrativos y 7 encargados de servicios generales.

Una institución está integrada por recursos financieros, materiales y humanos; que administrados correctamente permiten el desarrollo de la organización. El recurso humano, es el responsable de gestionar el aspecto financiero y material, para obtener resultados positivos en estos aspectos, la comunicación entre el personal debe ser fluida y oportuna.

Otro aspecto inherente a las instituciones es el clima organizacional, el cual se define como el entorno en el que se desarrollan las actividades laborales, está integrado por elementos de fácil identificación como: iluminación del área de trabajo, mobiliario y equipo, horarios de trabajo y estructura organizacional. Landeau, Rebeca (2007:56)

Asimismo, incluye elementos como: relaciones laborales, liderazgo, motivación, satisfacción laboral y comunicación. Estos elementos se caracterizan por ser intangibles y suelen ser difíciles de definir ya que dependen de la opinión de cada integrante de la institución.

Cada elemento que integra el clima organizacional incide de manera positiva o negativa en las actividades de la institución, debiendo dirigir de una forma correcta los elementos

que lo constituyen. Entre estos elementos está la comunicación, que es un elemento que permite la coordinación de labores, logro de objetivos y promueve un buen ambiente de trabajo.

La presente investigación, se realizó en la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la Ciudad de Quetzaltenango, llevándose a cabo en el segundo semestre del dos mil dieciséis; y se orientó para determinar la comunicación y su efecto en el clima organizacional de la Escuela.

En la Escuela Nacional de Enfermería el Clima organizacional, es la apreciación que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral de la Escuela.

El presente estudio también permitió identificar el nivel de comunicación que se manifiesta en las tres áreas que conforman la escuela, que siendo de diferentes disciplinas y actividades, todos tienen el mismo fin: la formación de Profesionales de Enfermería.

## **Capítulo I**

## Estado del Arte

La comunicación interpersonal, constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa. La comunicación se lleva a cabo a través de un proceso de transmisión de ideas, información o mensajes; con el fin de evitar malos entendidos o tergiversaciones que puedan dañar el clima organizacional.

La comunicación que se utilice entre alternos y sub-alternos es de vital importancia, ya que el manejo erróneo de información dentro de la escuela puede provocar diferencias de opinión entre los colaboradores; y esto puede incidir en la forma en que lleven a cabo su trabajo.

De la comunicación que el líder exprese, dependerá la confianza que los empleados tengan hacia él y la forma en que perciban el clima organizacional. Una nociva comunicación puede generar un clima organizacional incómodo e inestable, afectando así a toda la organización, por lo que surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el efecto de la comunicación en el clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente?

El objetivo general es: Determinar el efecto que tiene la comunicación en el clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango.

Planteándose como objetivos específicos, los siguientes:

- a. Medir el tipo de clima organizacional dentro de la Escuela.
- b. Identificar los medios y métodos de comunicación que se utilizan para transmitir un mensaje.
- c. Identificar los factores positivos y débiles del clima organizacional
- d. Identificar las barreras de la comunicación organizacional

Una institución no puede funcionar correctamente si los procesos de comunicación son deficientes y esto puede traer confusiones entre los empleados, lo cual afectaría

directamente el desempeño individual y grupal de todos y cada uno de los miembros de la organización, y la forma en que los empleados puedan llegar a percibir el clima organizacional.

En la presente investigación se dio enfoque a determinar el resultado de la comunicación sobre el clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería y como una mala comunicación puede afectar el trabajo y desempeño de los colaboradores, y la percepción del ambiente de trabajo dentro de la escuela, así mismo corregir las fallas que se puedan encontrar dentro del proceso de comunicación e identificar los principales factores que ayudan a mejorar el clima organizacional.

En las instituciones, en la actualidad sin importar si son pequeñas o grandes tienen la necesidad de comunicar y crear procesos que les ayuden a alcanzar las metas, los objetivos y planes. Al igual que la comunicación el clima organizacional es un proceso de interacción social que siempre se da dentro de una institución y éste, está íntimamente ligado a la motivación que se les dé a los colaboradores. Ambos procesos son considerados dentro de los más importantes que tiene una organización, ya que van ligados tanto a los altos mandos como a los colaboradores.

Gil, Gemma (05-2005), Revista D. En su artículo titulado Sin palabras “La mayor parte del tiempo las personas se comunican a través de los gestos, las expresiones y posturas” La comunicación no verbal es un área de estudio que comenzó a ser investigada a partir de la década de 1950, dando lugar a campos de análisis como la cinesis, que se ocupa del significado de los gestos; o la proxémica, que estudia la disposición del cuerpo en relación con los cuerpos y objetos que lo rodean.

Según el profesor Fernando Mencos, no existen límites para el lenguaje corporal, ya que la mayor parte de lo que el ser humano dice, lo transmite a través del lenguaje corporal.

Roger, E (1993) indica que “Para el antropólogo social Edward T. Hall el 60% de las comunicaciones son no verbales” (p. 3) Los gestos no son universales, ya que lo que es

bueno aquí en otra cultura puede significar lo contrario como lo es levantar el pulgar hacia arriba, aquí significa que todo va bien, pero en Irán es un gesto vulgar.

Pero también existen excepciones, ya que los gestos de alegría, tristeza, ira, desprecio y asco son universales para todas las culturas. El ser humano puede elegir sus palabras pero no sus expresiones que son alrededor de 250 distintas.

Villatoro De Paz, Lilian Marisol. (2004). Tesis Titulada “Insatisfacción Laboral en el Deterioro del Clima Organizacional en las Empresas Bancarias de la Ciudad de Quetzaltenango”. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Para su desarrollo se tomó en consideración el manejo de términos como satisfacción e insatisfacción laboral y clima organizacional, estudiándose los componentes e indicadores que conforman cada una de las variables, elementos que favorecen o deterioran el clima organizacional, entre otros. Además de definirse la unidad de análisis, que son las empresas bancarias y el establecimiento de la relación de la misma con las variables de estudio. A través del planteamiento del problema se enfocaron algunas causas de la insatisfacción laboral como la falta de motivación, las condiciones, la monotonía y las decisiones centralizadas, mismas que en un momento conducen a deteriorar el ambiente laboral.

Mediante boletas de opinión aplicadas al 89 % de empresas bancarias, entre ellas al personal gerencial, administrativo y operativo, se realizó la tabulación, interpretación y discusión de resultados, para así llegar a establecer las conclusiones respectivas, en las cuales se acepta la hipótesis alternativa que indica que la insatisfacción laboral es un factor que incide en el deterioro del clima organizacional en las empresas bancarias de la Ciudad de Quetzaltenango. Es así, como conociendo las necesidades de las empresas bancarias, se elaboró la propuesta que consiste en la presentación del modelo de un programa de motivación cuyo fin es, mediante la satisfacción de algunas de las necesidades de los empleados, contribuir al mejoramiento del clima organizacional de las empresas bancarias.

Cardona López, María Gabriela. (2007). Tesis Titulada “Diagnóstico del Clima Organizacional de una Empresa de Telefonía Móvil Celular Caso: Unidad de Tecnología y Red”. Universidad Rafael Landívar, en la cual los sujetos de investigación fueron 106 colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la empresa. El objetivo principal de la investigación era diagnosticar el clima organizacional en la Unidad de Tecnología y red a través de un cuestionario de clima laboral de la autoría de Corral y Pereña (2003), en donde se concluyó que el clima organizacional es favorable; ya que existen varios factores que ayudan al buen desempeño del mismo, como lo es el dinamismo que existe en la empresa, la comunicación interna que se lleva, es la adecuada, ya que ayuda a que los colaboradores conozcan sus funciones y puedan desempeñarlas correctamente, la organización es innovadora y descentralizada. A pesar de que el clima organizacional es favorable se encontraron ciertas deficiencias entre ellas, que no se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones y no se reconoce el esfuerzo del personal. Para contrarrestar las deficiencias anteriores, se recomienda crear una guía con el fin de proponer lineamientos que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa.

Bran Campos, Estela María. (2006). Tesis Titulada Evaluación del Clima Organizacional en una Corporación Comercializadora de Ropa. Universidad Rafael Landívar. Guatemala La investigación es de tipo descriptiva se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se utilizaron escalas de temporalidad. Éste, se pasó a todos los trabajadores de las oficinas centrales de la Corporación objeto de estudio, la cual está conformada por 65 empleados de los distintos departamentos y niveles jerárquicos. También se utilizó una ficha de observación para apoyar la evaluación de las instalaciones físicas de la organización. Con dichos instrumentos, se evaluaron aspectos del clima organizacional tales como: liderazgo, compromiso e identificación con la empresa, comunicación, conflicto, funciones del puesto de trabajo, motivación y reconocimiento, cooperación, satisfacción salarial, prestaciones, oportunidad de desarrollo e instalaciones físicas. Luego, de la confrontación del marco teórico con los resultados obtenidos mediante la discusión de resultados; se llegó a la principal conclusión de esta investigación, la cual indica que 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 encuentra satisfecha con el clima organizacional con el que cuenta la empresa, lo cual no cumple con el parámetro de aceptación establecido por la investigadora, el cual es del 70% de satisfacción.

La investigación fue realizada en la Escuela Nacional de Enfermería de occidente de la ciudad de Quetzaltenango, en el mes de Noviembre de dos mil quince. El número de colaboradores de la Escuela de Enfermería son treinta y dos; por lo cual, se consideró la totalidad del personal para la investigación y no se utilizó formula estadística para establecer la muestra; ya que es un censo. La información obtenida se tabuló, graficó y analizó.

**Población:** La población, es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

**Muestra:** Puede determinar la problemática ya que, es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según, Tamayo y Tamayo, (1997) afirma que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

**Censo:** Es una población estadística. Según Johnson, Robert (2008) Consiste básicamente en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento.

La unidad a analizar en esta investigación fue el personal de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango, constituido de la siguiente manera:

- Área Docente en enfermería: Responsables de impartir conocimientos pertenecientes en una determinada ciencia o área, siendo un total de 16 docentes.
- Área Administrativa: Es la responsable de planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las actividades de la escuela se conforma por contabilidad, tesorería, compras, secretarías, registro, bibliotecaria, audiovisuales. Siendo un total de 9 administrativos.
- Área de Servicios Generales: Es la parte encargada del mantenimiento, correspondencia, transporte, vigilancia y mensajería. Está conformado por técnicos operativos y pilotos que suman 7 colaboradores.

Para la investigación, se utilizó la Escala de Clima Organizacional diseñada por Martha Alles, se caracteriza por ser un instrumento orientado a organizaciones educativas, la cual le brinda la oportunidad al personal de evaluar o calificar aspectos del clima organizacional (capacitación, desarrollo profesional, desarrollo personal, colaboración, trabajo en equipo, participación, comunicación, credibilidad y confianza, planificación, organización, liderazgo, evaluación y seguimiento, orientación a los resultados, disciplina), validada para Latinoamérica

Y se aplicó un cuestionario para medir la comunicación del personal de la Escuela con el nivel jerárquico superior; la comunicación con el grupo de trabajo; asimismo, plantea interrogantes respecto a medios de comunicación y barreras que se presentan en el proceso de comunicación.

Landeau, Rebeca (2007:54) “El tipo de investigación de acuerdo a la finalidad que persigue es: aplicada, “El estudio aplicado se utiliza cuando el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos o comunidades mediante la práctica de alguna técnica particular”

Landeau, Rebeca (2007:56) “Considerando el carácter de la investigación, es descriptiva porque busca medir concepto o variables; así como evaluar diversos

aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre el fenómeno estudiado”

Considerando, las definiciones anteriores, la investigación de comunicación organizacional y su efecto en el clima organizacional, es una investigación aplicada y descriptiva.

Para la investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Nula ( $H_0$ ): La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, no incide en el clima organizacional de la Escuela; por tanto, si la comunicación es excelente o deficiente, no se reflejará en el clima organizacional de la Escuela.

Alternativa ( $H_1$ ): La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, si incide en el clima organizacional; por tanto, si la comunicación es excelente se reflejará en un clima agradable para el personal administrativo, docente y de servicios generales. Y, si la comunicación es deficiente, originará un clima poco agradable para los colaboradores de la Escuela.

## Operacionalización de la hipótesis

	Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Independiente	Comunicación	<p>“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es solo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas” (Koontz, H. Heinrich, H. 2004.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisor, codificación, canal, receptor, decodificación y ruido.</li> </ul>	Cuestionario de comunicación organizacional
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación no verbal: corporal y señas.</li> <li>Comunicación verbal: oral y escrita</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación ascendente</li> <li>Comunicación descendente</li> <li>Comunicación cruzada</li> </ul>	
Dependiente	Clima Organizacional	<p>“El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción y otros factores laborales” (Martínez, M. 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima organizacional autoritario, participativo y liberal.</li> </ul>	Escala de clima organizacional de Martha Alles
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Variables/elementos del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabajo, liderazgo, promoción, satisfacción laboral y reconocimiento, estructura organizacional, formación/capacitación.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escalas de clima organizacional</li> </ul>	

## **Capítulo II**

### **Marco Contextual**

#### **Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango**

**1.1 Filosofía de la Creación de la Escuela Nacional de Enfermería** El crecimiento y desarrollo de la población guatemalteco ha demandado una preparación profesional de las diferentes disciplinas (salud, educación, comunicaciones, finanzas y otros). Por tal razón, el aporte que realiza la Escuela Nacional de Enfermería a la sociedad guatemalteca es la formación de profesionales en enfermería con capacidad científica, técnica, humanística y social, que responda a las necesidades de salud de la población y que facilite la implementación de políticas de salud establecidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través del trabajo conjunto con otros profesionales en áreas curativas y preventivas.

#### **1.2 Escuela Nacional Enfermería de Occidente**

La Escuela Nacional de Enfermería de Occidente, Quetzaltenango, se fundó en el mes de marzo de 1946 después de haberse celebrado el primer Congreso Médico Hospitalario de esta ciudad del 12 al 16 de febrero de 1946 en ponencia presentada por el Doctor Gonzalo Pérez Anléu. En marzo de 1946 comenzó a funcionar anexa al Hospital General de Occidente e inauguró sus labores con un número de 27 alumnas.

La Escuela fue creada oficialmente por Acuerdo Gubernativo No. 6,928 del 19 de diciembre de 1946 el que literalmente dice: “Guatemala 19 de diciembre de 1946 el Presidente Constitucional de la República: Considerando: Que es conveniente crear la Escuela de Enfermeras de Quetzaltenango, con el objeto de preparar al personal necesario para subvenir a las diferentes necesidades de los Servicios de Asistencia Social, por tanto acuerda:

1. Establecer la Escuela de Enfermeras de Quetzaltenango.

2. Los alumnos tienen derecho a presentarse a exámenes y obtener sus títulos. Se nombra Directora de la Escuela Nacional de Enfermeras de Quetzaltenango a Sor Cecilia Velasco. Comuníquese F. Arévalo, el Ministro de Estado en el despacho de Salud Pública y A.S. Bianchi.

Merecen especial mención los primeros profesores: Lic. Jorge Fuentes, E.G. Martha B. de De León, Dr. Jaime Cohen, Dr. Eduardo Molina Fuentes, Dr. Alberto Behar, Dr. Alfonso Rodas Pinot, Lic. Evaristo Estrada Dubón, Sra. Carmen de Moesly, Dr. Raúl Cordón Flores, Dr. Gonzalo Pérez Anléu, Dr. Jesús Escandón, Pbro. Santiago Brizuela, Dr. J. Efraín de León Regil, Dr. Rigoberto de León, Dr. Gonzalo Delgadillo, Dr. José Pacheco Molina, Sor Cecilia Velasco. Profa. Elizabeth Núñez de Valenzuela”

A falta de local las clases se impartieron en las salas destinadas a comedores y aun en los corredores, hasta que el Hospital adquirió la propiedad de un cuartel en ruinas, el cual un tanto reparado, sirvió primero, solo para las aulas, luego se agregó oficinas y dormitorios confortables.

El esfuerzo conjunto de fundadores-catedráticos, alumnado, apoyo del Hospital General de Occidente y personas de la comunidad hizo posible obtener fondos para su funcionamiento, obteniéndose en agosto de 1948 un presupuesto de Q.75.00 mensuales.

En 1955 por Acuerdo Gubernativo se reorganiza la Educación de Enfermería a nivel Nacional estableciéndose como requisitos de ingreso entre otros los mismos que requiere la Universidad de San Carlos de Guatemala para establecerse como una de las primeras carreras cortas a nivel superior, también se inicia la construcción del edificio, el cual a la fecha cuenta con aulas, servicios de Tecnología Educativa, Biblioteca, secciones administrativas y otras.

En 1962 la Escuela logra la aprobación de un presupuesto propio para funcionamiento y se desliga administrativamente del Hospital General de Occidente.

En 1976 las condiciones para estudiar Enfermería sufrieron modificaciones, se aceptaron candidatos de ambos sexos, externos y costeados sus estudios, suprimiéndose la residencia para utilizar los locales para aulas de clase.

La misión social en beneficio de la salud de la población, ha sido una preocupación del personal directivo y profesional con que cuenta la Escuela, para lo cual se ha empeñado en mantener un currículo de estudios que responda a las necesidades y problemas de salud del país, al inicio con una visión asistencial hospitalaria hasta los avances actuales de salud preventiva con el enfoque social, y participación de la comunidad.

Sus 2,145 egresados (a la fecha) investidos de sentido humanitario y en capacidades profesionales, se han dispersado por todo el país y en el extranjero, prestando importante contribución al cuidado de la salud.

Ha sido importante la contribución de organismos internacionales en el desarrollo de los objetivos de la Escuela, tales como OMS/OPS, Fundación Kellogg's, Proyecto Hope e INTECAP.

La extensión social de la Escuela, ha estado plenamente identificada con el servicio a las necesidades regionales y nacionales, por lo cual sus estudiantes han realizado prácticas en diversos hospitales y comunidades destacándose la contribución en desastres naturales tales como, el terremoto de 1976, la epidemia del cólera, así como programas y proyectos específicos de salud escolar y del adolescente, salud comunitaria, atención materno-infantil y administración de los servicios de la salud.

Es contribución importante la realizada por la Compañía de las Hijas de la Caridad, quienes dirigieron la Escuela desde su fundación hasta 1985, siendo la última de ellas Sor Rosa Enriqueta Ortiz Martínez.

La Escuela Nacional de Enfermería de Occidente, mantiene participación con derecho a voto en los diversos proyectos de Licenciatura en Enfermería ante la Universidad de

San Carlos de Guatemala, su personal forma parte de diversas comisiones integradas para el efecto.

El 27 de mayo de 1992 se obtiene como aprobación del Consejo Superior Universitario el reconocimiento de los estudios a nivel intermedio universitario de la U.S.A.C., quien en la actualidad expide los títulos de Enfermeras/os.

La Escuela también contribuyó a las gestiones del establecimiento del Centro Regional de la Universidad Mariano Gálvez con la carrera de Licenciatura en Enfermería para la región, con sede en esta ciudad desde 1993.

El 27 de junio de 2002 se firma el Convenio entre Universidad de San Carlos de Guatemala y Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para la Creación de la carrera de Enfermería en el Grado de Licenciatura y el 15 de enero 2003, en el punto duodécimo del Acta No. 01-2003 de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario, se acuerda aprobar la creación de la carrera de Enfermería en el grado de Licenciatura.

Se destaca en la función directiva y docente de la Escuela y la importante labor realizada por diferentes personas, desde aquellas que sirvieron ad honorem en los primeros años hasta quienes continúan haciendo de la Escuela un prestigiado centro de estudios de enfermería en el país.

En la actualidad, el número de estudiantes ha aumentado con un ingreso estimado de 225 alumnos en el primer año, los cuales han logrado las pruebas de ingreso de la USAC. El número de estudiantes determina el número de aulas en los siguientes años.

La Licenciatura de Enfermería plan fin de semana cuenta con un número de 85 egresados; dando inicio a la maestría materno neonatal en el 2013, la cual es impartida por la Escuela de Postgrado de la USAC con un total de 10 estudiantes.

### **1.3 Misión**

Formar enfermeras/os con capacidad científica, técnica, humanística y social a nivel intermedio y de Licenciatura, que responda a las necesidades de salud de la población y que facilite la implementación de políticas de salud establecidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través del trabajo conjunto con otros profesionales en áreas curativas y preventivas.

### **1.4 Visión**

Formar profesionales de enfermería con el grado de Licenciatura y Postgrado en las diferentes especialidades para atender las necesidades de salud de la población en eficiencia y eficacia, trabajando conjuntamente con otros profesionales en la solución de problemas, así como generando nuevas teorías y modelos de atención de enfermería y de salud.

### **1.5 Valores**

- Formar profesionales de enfermería con alto espíritu de respeto a la vida, la dignidad, la cultura y los derechos del hombre, dentro del entorno de pluralidad social y étnica del país.
- Desarrollar el espíritu de servicio a la sociedad y la dedicación al estudio, que garantice el avance de esta disciplina.
- Fomentar la difusión de la educación en salud que estimule el fortalecimiento del potencial individual, familiar y comunitario para el autocuidado de la salud.
- Cooperar en la solución de problemas de salud.
- Coadyuvar en la solución de los problemas de salud del país y lograr niveles que indiquen una mejor calidad de vida mediante el cuidado humanizado e integral del usuario, familia y comunidad.
- Formar enfermeras y enfermeros conscientes de las necesidades de atención a las personas en forma humana y acorde a sus necesidades.

- Formar enfermeros y enfermeras con el grado de Licenciatura.
- Desarrollar los conocimientos, actitudes y prácticas esenciales para la práctica de enfermería.
- Estimular en los estudiantes a través de la investigación, un actuar crítico, la capacidad de tomar decisiones profesionales correctas en el cuidado de personas y con compromiso social.
- Promover la investigación para la solución de los problemas relativos a la salud y la atención de enfermería y para organizar la calidad de la práctica.

### **1.6 Objetivos**

- Formar profesionales de enfermería con aptitud para desempeñarse en el campo de la salud como agente de cambio, tanto a nivel preventivo como curativo, con enfoque de autocuidado.
- Promover los elementos científicos y humanísticos necesarios para participar dentro de un equipo multidisciplinario, desarrollando acciones de cuidado directo, docencia, administración investigación.
- Fomentar y desarrollar el actuar humano, vinculado a la ciencia, la técnica y el arte de la atención a las personas, en relación estrecha con la realidad económica, social y cultural.
- Proporcionar al estudiante las oportunidades que le permitan obtener los conocimientos básicos que fundamenten cualquier especialización en enfermería.
- Proporcionar al estudiante las experiencias prácticas de las situaciones de salud que competen a enfermería y que encontrará en el ejercicio de la profesión.

- Formar el recurso humano a nivel de educación superior en el campo de la salud y especialmente en el campo de la enfermería, que le permita actuar brindando el cuidado necesario a las personas, para promover, mantener y recuperar la salud.
- Formar el recurso humano especializado para lograr la eficiencia y eficacia en la práctica de la enfermería.
- Formar gerentes en el campo de la enfermería que contribuyan a la conducción de los servicios de salud a nivel nacional.
- Formar profesionales de enfermería en calidad y cantidad que el país necesite.

## **1.7 Perfil del Egresado de la Escuela de Enfermería**

### **1.7.1 Perfil del egresado del nivel intermedio**

- Relaciona la situación de salud con los determinantes socioeconómicos, políticos y culturales.
- Promueve, defiende y aplica los derechos humanos del individuo, familia y comunidad en relación a la salud.
- Dar atención de enfermería científica, técnica y humana a individuos, familias y comunidades, considerando los aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales y espirituales, dando prioridad a la mujer, niño y adolescente, en instituciones de salud comunitaria, hospitalaria, de cuidado a niños, educativas, empresas y en el domicilio.
- Aplica los principios de atención primaria de salud, enfoque de riesgo, niveles de prevención y epidemiológico en los distintos niveles de atención enfatizando las actividades de fomento y protección de salud.

- Promueve la participación activa del individuo, familia y comunidad en la identificación de los problemas de salud, reconociendo los signos y síntomas de mayor riesgo y motivando al autocuidado.
- Administra la asistencia y servicios de enfermería potencializando la adecuada utilización de los recursos humanos, físicos y materiales para asegurar un cuidado de calidad.
- Imparte educación en salud individual y grupal utilizando metodologías participativas orientadas a formar una conciencia sanitaria en la población.
- Utiliza técnicas investigadas para profundizar sus conocimientos, fundamentar científicamente la práctica y proponer cambios en las prestaciones de servicios.
- Demuestra comportamiento ético - legal humano de compromiso social, cooperación y actitud positiva al cambio, teniendo en cuenta el fortalecimiento de su identidad y al desarrollo profesional.

### **1.7.2 Perfil del egresado en el nivel de Licenciatura**

- Se desempeña en base a criterios científicos, humanísticos, técnicos, culturales y ético – legales en las áreas de cuidado directo, docencia, investigación y administración.
- Efectúa acciones de enfermería dirigidas a la comodidad del individuo, familia y comunidad con enfoque humanístico.
- Promueve el autocuidado de la salud en individuos, familias y comunidades.
- Gerencia los servicios de enfermería optimizando los recursos humanos, materiales y financieros.

- Gerencia la atención de enfermería del individuo, familia y comunidad en los diferentes niveles de atención.
- Dirige equipos de trabajo en beneficio de la salud de la población a nivel local, regional y nacional.
- Crea y lidera la implementación de modelos de atención de enfermería y salud acordes a la problemática y realidad de su contexto.
- Introduce cambios en el desempeño a través de educación permanente e investigación.
- Promueve procesos educativos que fortalezcan la formación y actualización del personal de enfermería.
- Diseña proyectos que promuevan la salud y el desarrollo social.
- Mantiene vigilancia epidemiológica en su área de influencia a través del análisis de indicadores para la aplicación de acciones que mejoren el estado de la salud de la población.
- Oferta de servicios de enfermería en el sector público y privado.
- Fortalece y promueve la participación activa en el Colegio de Profesionales y agrupaciones de enfermería.

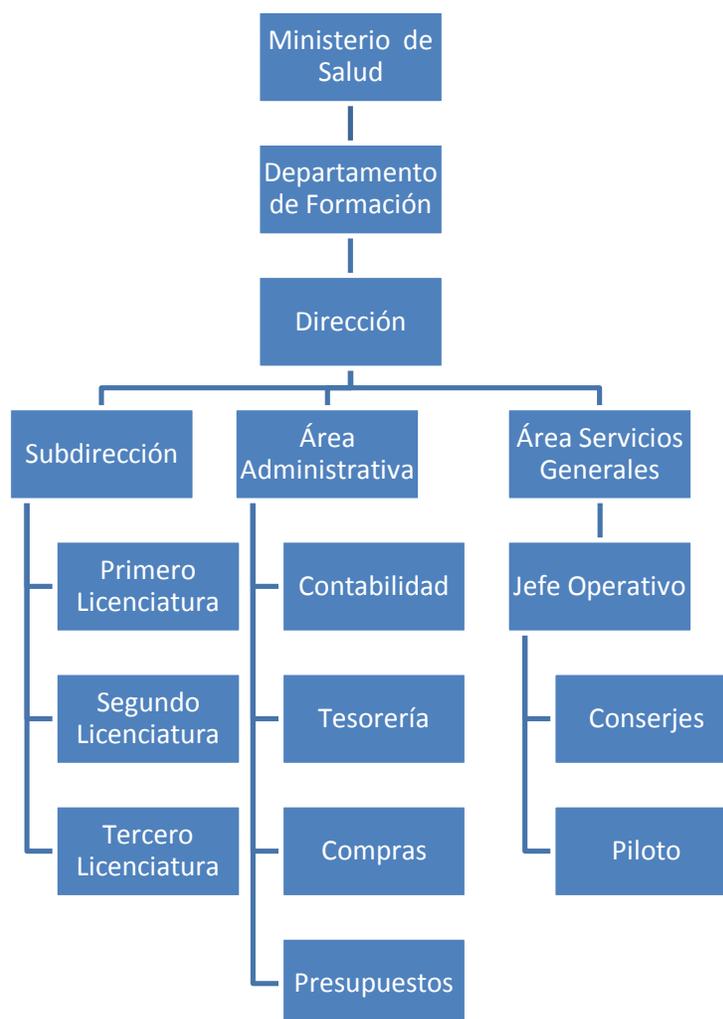
### **1.8 Población Estudiantil**

Los registros de los años 1992 al 2015<sup>1</sup>, indican que a nivel técnico se han graduado 1494 estudiantes. A nivel de licenciatura se han graduado 128 enfermeros/as, de

---

acuerdo a los registros de los años 2001 a 2012. Anexo 1. Inscritos y Egresados de los Estudios de Enfermería en nivel técnico y licenciatura 1992-2016

### 1.9 Organigrama de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente



Fuente: Escuela Nacional de Enfermería de Occidente

---

El personal por área es:

**Cuadro No. 1 áreas de la Escuela de Enfermería**

Área	Puesto	Número	Subtotales por área
<b>Administrativa</b>	Presupuestos	1	9
	Audiovisuales	1	
	Contabilidad	1	
	Compras	1	
	Biblioteca	1	
	Registro	2	
	Secretaria	1	
	Tesorera	1	
<b>Docencia</b>	Directora	1	16
	Subdirectora	1	
	Técnico Profesional III Coordinadora	4	
	Técnico Profesional II Docente	10	
<b>Servicios Generales</b>	Operativo III	5	7
	Conductor	2	
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016.

El área administrativa es la responsable de registrar la inscripción de estudiantes y de brindarles atención en trámites administrativos y otros, como el servicio de biblioteca; asimismo, apoyan al área de docencia con los medios audiovisuales, necesarios para el desarrollo del contenido de cada curso.

Otras actividades que realiza el área son: compras, información contable y financiera. Las compras se realizan en toda institución; ya que es necesario adquirir diferentes insumos para el desarrollo de actividades, algunas tan comunes como enseres para la limpieza de las instalaciones.

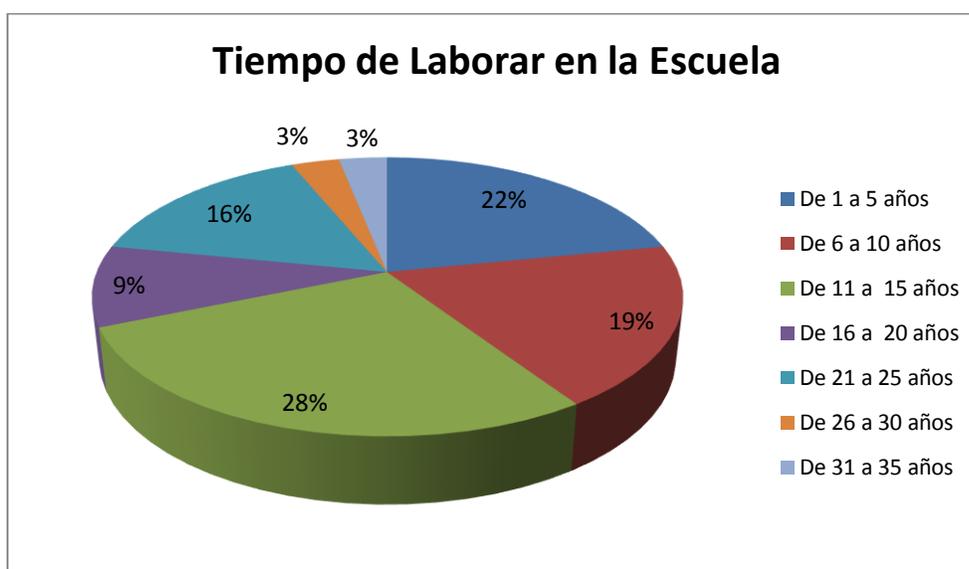
La escuela al ser una institución pública debe preparar presupuestos para que le asignen lo necesario para operar; también, debe rendir cuentas a la Contraloría General de Cuentas.

Las actividades del área administrativa son varias y por ello el área se integra por nueve personas.

El área de docencia se constituye por dieciséis personas, quienes forman a los futuros profesionales de la enfermería. Debe indicarse que la Directora es la responsable o jefe del área de docencia, administrativa y servicios generales y la Subdirectora es el enlace entre la dirección y el personal docente.

Servicios Generales es el área operativa de la Escuela, siendo la responsable del mantenimiento general de las instalaciones y de la conducción.

**Grafica No. 1**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016.

La Escuela fue fundada en 1946; por lo cual, tiene setenta años de funcionamiento. Los resultados muestran que el 22 % del personal tiene de uno a cinco años de laborar en la Escuela; quienes llevan de seis a diez años suman el 19 %; el 28 % ha trabajado de once a quince años.

El personal que tiene de dieciséis a veinte años de pertenecer a la Escuela comprende el 9 %; mientras que el 16 % ha laborado entre veintiuno y veinticinco años. Finalmente quienes tienen más de veintiséis años suman 6 %.

Se determina que el 78 % del personal tiene más de cinco años de trabajar para la escuela; por lo cual conoce muy bien las actividades que realiza la misma.

Asimismo, los resultados evidencian que la Escuela brinda estabilidad laboral. Este aspecto es beneficioso, puesto que las necesidades básicas están satisfechas por medio de la obtención de un pago por el trabajo; y por consiguiente el personal se ocupa de realizar sus actividades laborales.

## **Capítulo III**

### **Comunicación y Clima Organizacional**

La comunicación es un elemento inherente al ser humano y por tanto está presente en todas las actividades que se realicen: familiares o laborales. La comunicación es un proceso que debe realizarse cuidadosamente; ya que un mensaje erróneamente transmitido puede ser causa de inconvenientes y malos entendidos.

En el aspecto laboral, la comunicación recibe el nombre de Comunicación Organizacional. En la presente sección se aborda el concepto, proceso, importancia, elementos y tipos de la comunicación dentro de las Instituciones. Asimismo, se abordan los fundamentos teóricos del clima organizacional y se relacionan con el análisis de la información obtenida de los integrantes de la Escuela Nacional de Enfermería.

#### **2.1 Comunicación organizacional**

Koontz, H. y Heinrich, H (2004) Administración Una Perspectiva Global. “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”

Benavides, J. (2004), Administración. “La palabra comunicar proviene del latín *communicare* (comunicarse), “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es solo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas”.

De acuerdo a los conceptos planteados por Koontz y Benavides, puede establecerse que la comunicación es la actividad por medio de la cual un sujeto expresa ideas, sentimientos y otros a una o más personas, esperando una respuesta de estos últimos.

La comunicación cumple con un objetivo principal. Koontz, H. y Heinrich, H. (2004), Administración Una Perspectiva Global. “En su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones administrativas.

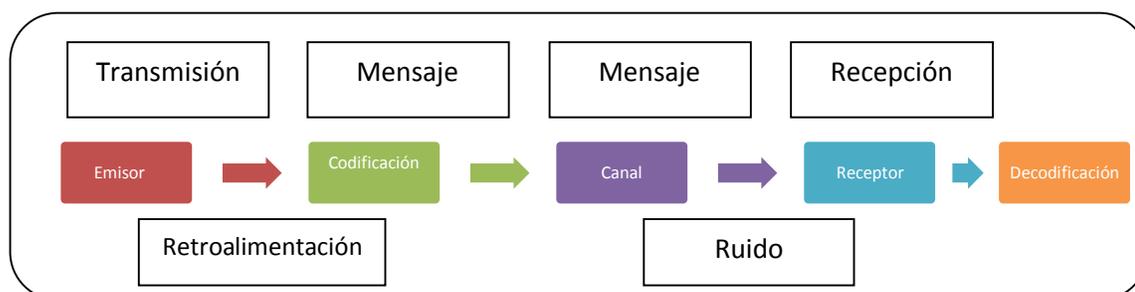
En particular, se necesita comunicación para:

- Fijar y difundir las metas y trazar los planes para conseguirlas;
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente;
- Dirigir y orientar el ambiente en el que las personas quieran dar su aportación; y,
- Controlar el desempeño general de la empresa y el desempeño específico de los empleados”

Por medio de la comunicación organizacional se cumplen diversos objetivos; los cuales en conjunto permiten que se alcance el objetivo principal que es el desarrollo de la empresa.

La comunicación es un proceso que involucra: un emisor; la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado; y, al receptor. Sin embargo, el proceso no se da de esa forma “ideal”, porque intervienen otros elementos, que pueden tergiversar la comunicación.

**Cuadro No. 2**



**Fuente:** Stoner, J et. al (1996), Administración.

- **Emisor del Mensaje y Codificación de Mensaje:** La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que codifica, de tal manera que pueda ser comprendida por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en un idioma, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.
- **Uso de un canal para la transmisión del mensaje:** La información se transmite por medio de un canal, el cual une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y se puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios. En el caso de la televisión, también se transmiten gestos y otras claves visuales.

Dependiendo del mensaje, pueden utilizarse dos o más canales de comunicación. Es importante mencionar que la selección del canal es vital para una comunicación efectiva.

- **Receptor del Mensaje y Decodificación del Mensaje:** El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. Cuando se dice que el receptor debe estar preparado, se refiere a que el receptor debe estar prestando atención al mensaje.

Por ejemplo, si una persona está pensando en un emocionante juego de fútbol, es probable que no ponga atención a lo que se le dice sobre un informe de inventario; lo cual origina una falla de comunicación.

Después de recibir el mensaje, el receptor lo decodifica para convertir el mensaje en ideas.

Una comunicación precisa, ocurre cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo, o al menos, similar significado a los símbolos que componen el mensaje. Puede ejemplificarse de la siguiente manera: un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda francés; asimismo, un mensaje en jerga técnica o profesional requiere de un receptor que la entienda.

Por ello puede decirse con certeza que la comunicación no debe ser solamente completa, sino comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor.

- **Ruido:** Stoner, J et. al (1996). Administración. Indica que ruido es “Cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere.

El ruido se puede presentar en el llamado **canal** de la comunicación o en el método de transmisión (el aire para las palabras pronunciadas o el papel para las cartas). El ruido puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. Es particularmente molesto en la etapa de la codificación o de la decodificación”

El afán de darle sentido a una comunicación puede ser tan fuerte que, muchas veces, el receptor puede descifrar una comunicación confusa, incluso ilógica, y convertirla en un pronunciamiento sensato, que quizá tenga un significado totalmente diferente del mensaje original codificado.

Por ejemplo, las instrucciones poco claras en cuanto a la forma de realizar una tarea pueden hacer que los empleados nuevos, ansiosos de complacer a sus gerentes, escuchen instrucciones incorrectas.

En las organizaciones, los administradores deben tratar de reducir el ruido a un nivel que permita una comunicación eficaz.

El ruido, puede tener orígenes y presentaciones diversas. Por ejemplo: en una asamblea de empleados con ruido, puede ser cansado tratar de escuchar a empleados que hablan muy bajo; sostener una conversación telefónica cuando hay estática. Asimismo, las molestias físicas como el hambre, el dolor o el agotamiento pueden considerarse una forma de ruido y pueden entorpecer la buena comunicación.

La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales:

- a. La comunicación representa la hebra común de las etapas del proceso administrativo (planificación, la organización, la dirección y el control). Los gerentes preparan sus planes por medio de la comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. Los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y el trabajo en equipo se activan en razón del intercambio regular de información.
- b. Las habilidades efectivas en comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. La globalización de los negocios es todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes.
- c. Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes estén solos, en sus escritorios, pensando, planificando o analizando alternativas. De hecho, los gerentes dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están hablando con otros, en persona por teléfono, los gerentes tal vez están redactando o dictando memorandos, cartas o informes, o quizás leyendo los comunicados de este tipo que les han sido enviados. Incluso en las pocas ocasiones en las que los gerentes están solos, con frecuencia, son interrumpidos por comunicaciones.

Arribas, Amaia (1999) indica “la información debe fluir en la empresa (escuela) sin ningún obstáculo y evitar toda situación de estancamiento; ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja. La comunicación no debe considerarse solamente como un soporte o apoyo de las actividades sino como uno de los principales recursos o activos de la empresa”

Alcaraz, Antonio. García, María Luisa. (14) “En el proceso de comunicación participan los siguientes elementos: **emisor**, quien desea transmitir un mensaje, elige el lenguaje, selecciona el momento y ejecuta el acto; **codificador**, elemento destinado a expresar las ideas en forma de mensaje; **mensaje**, que es el contenido; **canal**, medio de transmisión; **descodificador**, elemento que descifra el mensaje y **receptor**”

Las barreras de la comunicación (Ruido), Benavides, J. (2004), Administración. Expresa que “Es natural que entre los elementos del proceso de la comunicación surjan obstáculos que los psicólogos han llamado barreras y que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. Estas barreras pueden ser de distintas clases:”

- **Barreras Semánticas:** Las barreras semánticas se derivan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado. La palabra, sea transmitida vía oral o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa.

El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y otras sancionadas por el uso común; ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, dado que no es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra.

Asimismo, la deformación del significado de la palabra se puede deber no al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas, ya sean transitorias o permanentes.

- **Barreras Físicas:** Las barreras físicas se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica y óptica; según el medio transmisor o receptor que se use.
- **Barreras Fisiológicas:** Las barreras fisiológicas se presentan no importando que el mensaje lo transmita el emisor a través de un aparato (teléfono, telégrafo, radio,

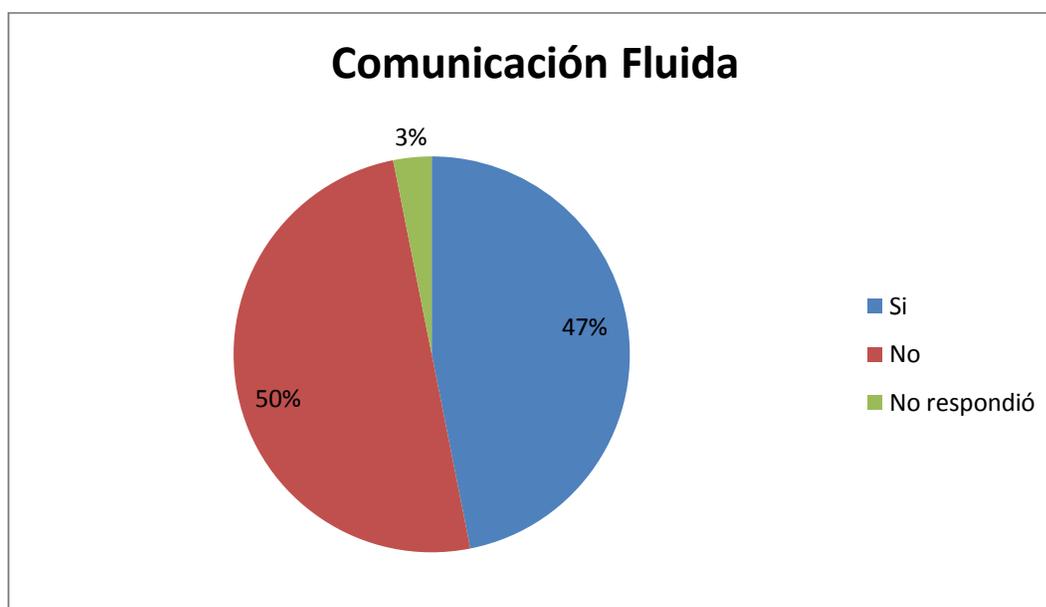
televisión y otros), o bien por los defectos de la pronunciación de quien habla, o del oído de quien escucha, o de la atención visual en quien lee.

- **Barreras Administrativas:** Además de las barreras de comunicación anteriormente mencionadas, existen barreras administrativas; las cuales se originan de la organización y funcionamiento de la institución. Siendo las más relevantes:
  - a. **En la comunicación horizontal.** Puede presentarse competencia desleal, la cual consiste en una competencia mal entendida para ganar prestigio ante los supervisores. Es frecuente que algunos funcionarios oculten información a compañeros de su mismo nivel, para que la actuación de estos desmerezca.
  - b. **En la comunicación ascendente.** El deseo de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculten o se modifiquen informes sobre faltas o hechos desagradables al superior. Los mandos jerárquicos altos deben mantener una posición que promueva la comunicación; ya que de lo contrario los mandos medios e inferiores no aislarán y no comunicarán a sus superiores.
  - c. **En la comunicación descendente.** El supervisor, debido a sus obligaciones con otros puestos subordinados o con un superior, no está libre de comunicar a alguno de sus subordinados, todo lo que se sabe acerca de un asunto en particular. Las barreras en la comunicación descendente pueden darse por las siguientes situaciones:
    - **El deseo de quedar bien.** El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente.
    - **Restar importancia a las órdenes.** Otro tipo de distorsión de la comunicación descendente, es la tendencia a restar importancia a las órdenes; esto provoca que los niveles inferiores a la dirección las ejecuten con desgano.
  - d. **En Cualquier Dirección o Tiempo.** Las barreras que se dan en cualquier tiempo o dirección se dan generalmente en empresas donde se trabaja por turnos. Los empleados de los diferentes turnos tienen muy poca comunicación entre sí; por ello, usualmente, no pueden avisarse sobre las condiciones en que queda una máquina,

no pueden hacerse recomendaciones para concluir un trabajo de oficina y otros. Las barreras de comunicación en cualquier dirección o tiempo pueden deberse a:

- **Lugar:** Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debido a la distancia espacial.
- **Divisiones de la Estructura:** Situación que se da cuando existen órganos asesores y de línea; o entre los grupos informales compuestos de individuos de profesiones y ocupaciones que tiene diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación que frecuentemente son imposibles de traspasar.

**Grafica No. 2**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Una comunicación fluida es aquella que inicia con el emisor y llega al receptor sin mayor dificultad y el mensaje se comprende; sin embargo, el ruido en el proceso de comunicación puede dificultar la fluidez de esta.

En la Escuela, la comunicación es fluida para un 47% del equipo de trabajo, el 50 % opina lo contrario, ya que al ampliar su respuesta indicaron que en ocasiones la

información se brinda solamente a ciertas áreas de la Escuela y por tanto se consideran excluidos.

Lo anterior, ocasiona rumores y malos entendidos entre el grupo de trabajo, siendo esto nocivo para el clima organizacional, la poca fluidez de la comunicación se debe a ruidos presentes en el proceso; estos ruidos son: poca accesibilidad para escuchar al emisor, considerar poco importante el mensaje, excluir al personal. Si la comunicación es fluida mejoraría la realización de las actividades de la Escuela y promovería las buenas relaciones laborales.

### **2.1.1 Tipos de Comunicación**

La comunicación puede clasificarse de la siguiente manera:

- No verbal: corporal y señales
- Verbal: oral y escrita

#### **Comunicación Verbal**

##### **a. Oral**

Robbins, S. (1994). Administración Teoría y Práctica. Expresa de la comunicación oral lo siguiente: “Las personas se comunican con las demás mediante el habla”

Entre las ventajas de la comunicación oral están: rápida transmisión y retroalimentación. Se puede transmitir un mensaje verbal y recibirse una respuesta en tiempo mínimo. Si el receptor no está seguro del mensaje, la rápida retroalimentación permite al emisor detectar la incertidumbre y corregirla.

La desventaja principal de la comunicación oral resulta cuando un mensaje tiene que pasar a través de cierto número de personas. Entre más gente se involucre, mayor será el riesgo de distorsión. Cada persona interpreta el mensaje a su modo. El contenido del mensaje, cuando llega a su destino, frecuentemente es muy distinto al original.

## **b. Escrita**

Las comunicaciones escritas incluyen memorandos, cartas, boletines de la empresa, tableros de noticias o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

Las ventajas de la comunicación escrita es que es permanente, tangible y verificable, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación. Se puede almacenar el mensaje por tiempo indefinido.

Entre las desventajas de este tipo de comunicación, puede decirse que consume mucho más tiempo. De hecho, expresarse en diez o quince minutos puede llevar una hora si fuera de manera escrita. El otro inconveniente es la retroalimentación, o su carencia. Las comunicaciones orales permiten a los receptores contestar con rapidez a lo que ellos creen haber escuchado. Sin embargo, las comunicaciones por escrito no tienen incorporado un mecanismo de retroalimentación. El resultado es que el envío de un memorando no es garantía de que será recibido; y si se recibe, no hay garantía de que el receptor lo interprete como deseaba el emisor.

## **Comunicación No Verbal**

Comunicación transmitida sin palabras.

- a. Lenguaje corporal:** gestos, configuraciones faciales, y otros movimientos del cuerpo que transmiten mensajes.
- b. Entonación verbal:** énfasis dado a las palabras o frases que transmiten el mensaje.

La comunicación no verbal complementa la comunicación verbal.

Díaz, Sara (2006:8) “La comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”

La comunicación, es uno de los procesos más significativos y complejos que lleva a cabo el ser humano, por ello es importante tomar conciencia y control de lo que se comunica.

La comunicación, en las instituciones puede darse por diversos medios siendo: Verbales, no verbales y escritas.

- Comunicación Verbal: Utiliza la palabra hablada para comunicar un mensaje.
- Comunicación no Verbal: Esta incluye el lenguaje corporal, los gestos, las expresiones faciales, e incluso la postura.
- Comunicación Escrita: Es esencial para la información compleja, que no se puedan comunicar fácilmente a través del habla, ésta también permite que la información se registre de modo que se pueda consultar en una fecha posterior.

Molestina, Carlos et al (1987:111) “menciona que los medios escritos tienen la ventaja que son de carácter permanente; por lo cual puede ser analizado por quien la envía y por quien la recibe, se puede alcanzar a un gran número de personas”

Peñañiel, Eva et al (54) “La comunicación no verbal se caracteriza por mantener una relación con la comunicación verbal, pues es un complemento de esta; también regular el proceso de comunicación, con lo cual se puede ampliar o reducir el significado del mensaje que se está transmitiendo”

Fuster-Fabra, Fernando. (2007:36) “La comunicación verbal es el medio más común para comunicarse, es inmediato por lo cual permite mayor rapidez de recepción y no requiere otros medios (solamente la voz)”

Gráfica No. 3



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016.

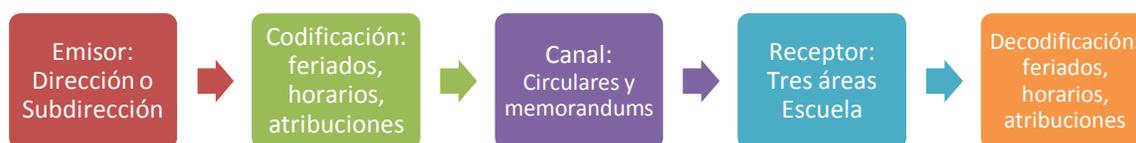
Benavides, J (2004). Administración. La comunicación administrativa es “El proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto en ella”

La comunicación dentro de la Escuela de Enfermería se da principalmente por medios escritos y orales; siendo para ambas el 46 %. La comunicación por medios escritos, permite dejar constancia de instrucciones dadas, actividades a realizar o decisiones tomadas y la comunicación oral refuerza la comunicación escrita.

La comunicación escrita y oral se complementan; las desventajas de los medios escritos pueden eliminarse con una buena comunicación oral y viceversa.

Para la comunicación escrita en la Escuela se utilizan circulares y memorando; estos son utilizados para informa feriados, cambios de horarios y cambios en atribuciones de puestos de trabajo.

El proceso del modelo de comunicación escrita es el siguiente:

**Cuadro No. 3**

**Fuente:** Stoner, J et. al (1996), Administración

En cuanto a la comunicación oral, esta se da en reuniones o juntas. Las reuniones con docentes es una vez al mes para tratar asuntos de planeación, evaluaciones de semestre, informes semestrales e información general; mientras que se convoca a reuniones o juntas esporádicas con el área administrativa y servicios generales, si la información a compartir es de suma importancia, como: visita de auditoría, visita del Ministerio de Salud, por actividades de aniversario.

El modelo de comunicación oral se presenta a continuación:

**Cuadro No. 4**

**Fuente:** Stoner, J et. al (1996), Administración

La comunicación es un elemento del clima organizacional y por tanto se relaciona con todos los elementos del mismo, como: motivación, satisfacción, trabajo en equipo y otros. Por ello, la comunicación debe ser eficaz, incluyendo los tipos y medios de comunicación.

### 2.1.2 El Flujo de la Comunicación en la Organización

Raymond V. Lesikar. Menciona cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones siendo: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y lo que Lesikar llama la “propiedad de la información”.

- **Canales Formales de la Comunicación:** un canal formal de comunicación es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y, probablemente, controlado por ellos. Algunos ejemplos serían los boletines, memorando, informes y las juntas de personal. Los canales formales de comunicación influyen en la efectividad de la comunicación en dos sentidos. En primer lugar, los canales formales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo. En segundo, los canales formales de la comunicación pueden inhibir el libre flujo de información entre los niveles de la organización. Aunque esta restricción aceptada de los canales de comunicación tiene sus ventajas (como impedir que los gerentes de los niveles altos se llenen de demasiada información), también tiene sus desventajas (en ocasiones impedir que los gerentes de mandos altos reciban información que deberían tener).
- **Estructura de Autoridad:** la estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad de la comunicación. Las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicará cómodamente con quién. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad.
- **Especialización de los Trabajos:** la especialización de los trabajos suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias. Es probable que los miembros del mismo grupo de trabajo compartan la misma jerga, perspectivas de tiempo, metas, tareas y estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos con muchas diferencias probablemente será inhibida.
- **Propiedad de la Información:** el término propiedad de la información significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus

trabajos. Por ejemplo, El jefe de un departamento quizá tenga una forma muy efectiva de manejar los conflictos entre empleados. Esta información representa una forma de poder para las personas que la poseen, y puede ser que personas que cuentan con estas habilidades y conocimientos no están dispuestas a compartir la información con los demás. En consecuencia, la comunicación puede no ser del todo abierta dentro de la organización.

Para una comunicación eficaz en las organizaciones, es necesario considerar los medios que se utilizan y la estructura organizacional; estos factores suelen ser más fáciles de controlar que los factores de especialización de trabajos y propiedad de la información. Los primeros dos factores están establecidos previamente por la organización, mientras que los dos últimos factores se dan por características especiales de los trabajos o de las personas.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá problemas.

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

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables.

No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control, la alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores y otros datos.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

Los medios utilizados para la comunicación ascendente son: los sistemas para la presentación de sugerencias; los procedimientos de apelación y conciliación; los sistemas de presentación de quejas; las sesiones de asesoría; el establecimiento conjunto de objetivos; las reuniones grupales, la práctica de una política de “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados; las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

El defensor de derechos (ombudsman) es un concepto reciente, el cual estaba limitado en Estados Unidos y no era conocido en Latinoamérica. El defensor de derechos surgió en Suecia, a fin de que los ciudadanos pudieran recurrir a un servidor civil para la investigación de quejas contra la burocracia federal.

En la actualidad algunas compañías estadounidenses cuentan ya con un puesto formal para la persona encargada de investigar las reclamaciones de los empleados. Las compañías han comprobado que el puesto de defensor de los derechos de los empleados puede brindar un valioso vínculo de comunicación ascendente.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida (aunque no de manera exclusiva) en los superiores.

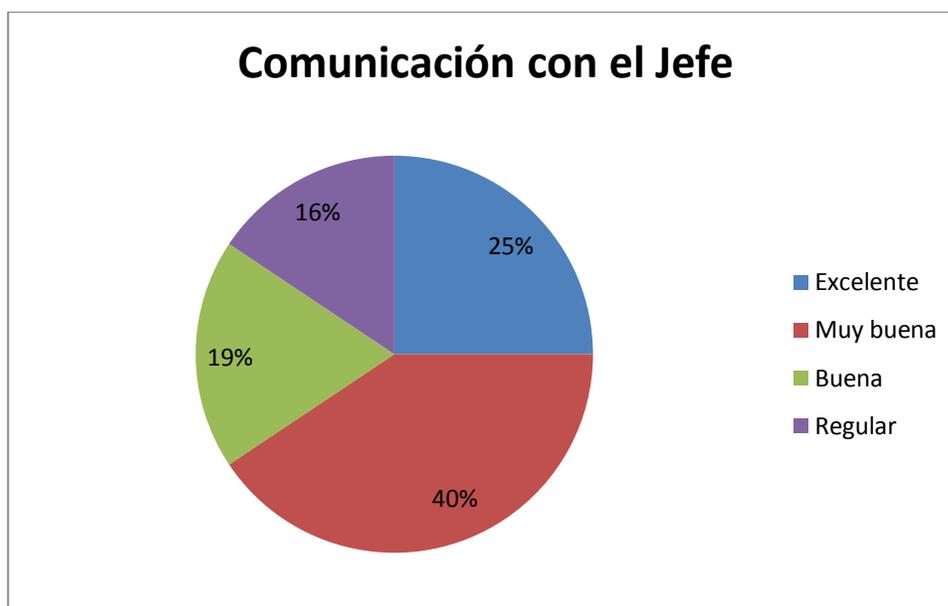
Koontz, H. y Heinrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. Indica que “Para ser eficaz, un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, es común que los administradores carezcan de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, estén saturados de información, lo que resulta en sobrecargas.

Es evidente e importante que los administradores filtren la información. Un punto de partida simple es que se pregunten: “¿Qué es lo que realmente debo saber para realizar mi trabajo?”, o “¿Qué sucedería si no obtengo esta información, sino información pertinente?”

Puede decirse con toda certeza que no existe un sistema de comunicación de aplicación universal; todo sistema de comunicación debe hacerse a la medida de las necesidades del administrador y de la organización.

Alles, Martha. (23), Indica que “en cuanto a la relación jefe-colaborador, la comunicación debe ser al mismo tiempo eficaz y confortable...a través de una buena comunicación, es posible que el jefe mejore el desempeño de sus colaboradores y al mismo tiempo logre generar un buen clima organizacional”

Gráfica No. 4



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

El personal de la Escuela pudo calificar la comunicación con el jefe, por medio de una escala de Likert; la suma total del personal que calificó la comunicación con el jefe como buena, muy buena y excelente es de 74 % y el 16 % restante la calificó como regular.

Quienes indicaron tener mejor comunicación con el jefe inmediato fueron los docentes y personal administrativo; sin embargo, el personal de servicios generales expresó que la comunicación con el jefe es regular.

Los integrantes de servicios generales, explicaron que se les excluye de reuniones y la información se le brinda –principalmente- al personal docente y administrativo; esta situación afecta, el clima organizacional porque existe un ambiente laboral de desconfianza y poca participación del personal.

La comunicación, es un elemento fundamental para promover la buena relación entre jefe y colaborador; además una buena comunicación promueve mejoras en el desempeño del personal y permite un ambiente agradable de trabajo. Al existir un

porcentaje de colaboradores que considera la comunicación como regular, incide negativamente en el desempeño y clima de trabajo.

### **Comunicación descendente**

La contraparte de la comunicación ascendente es la descendente. En este tipo de comunicación, la información fluye de los niveles superiores a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria.

Entre los medios empleados para la comunicación descendente oral están: instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, entre otros.

Son ejemplos de comunicación descendente escrita: los memorando, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

En la comunicación descendente, es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando, especialmente cuando es una extensa cadena.

El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación; ya que es común que las órdenes no se comprendan, e incluso ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

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

La comunicación entre medios altos y mandos medios, es una comunicación vertical descendente, en este tipo de comunicación Soria Víctor (2006) indica que un “problema de la comunicación efectiva lo constituye la inhabilidad de algunos subordinados para comunicarse...otro aspecto son los niveles jerárquicos; ya que la comunicación se dificulta cuando existe un gran número de niveles jerárquicos” (p. 224)

**Grafica No. 5**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Quienes tienen personal a su cargo indican que la comunicación es excelente (9 %); muy buena (64 %) y buena (27 %). La comunicación descendente fluye del nivel jerárquico alto hacia el nivel medio e inferior. En opinión del nivel jerárquico alto de la Escuela la comunicación descendente es fluida, lo cual es beneficioso para el clima organizacional, porque se giran instrucciones, se brinda información y retroalimentación a docentes, administrativos y servicios generales; logrando con esto un equilibrio en la comunicación.

Se ha establecido por medio de los autores citados que la comunicación es un elemento fundamental del clima organizacional; si la comunicación es buena se verá reflejado en un clima laboral agradable.

## **Comunicación cruzada**

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales; y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gran parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un lado a otro la cadena de mando.

La comunicación cruzada oral pueden darse en las reuniones informales del equipo de fútbol de la empresa, las horas de comida de los empleados, incluso sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos.

Finalmente, la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos.

Respecto a las formas escritas de la comunicación cruzada, pueden mencionarse: el periódico o revista de la compañía y los tableros de información.

Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de información. Sin embargo, es importante considerar que la información puede no seguir la cadena de mando, pudiendo ocasionar malos entendidos.

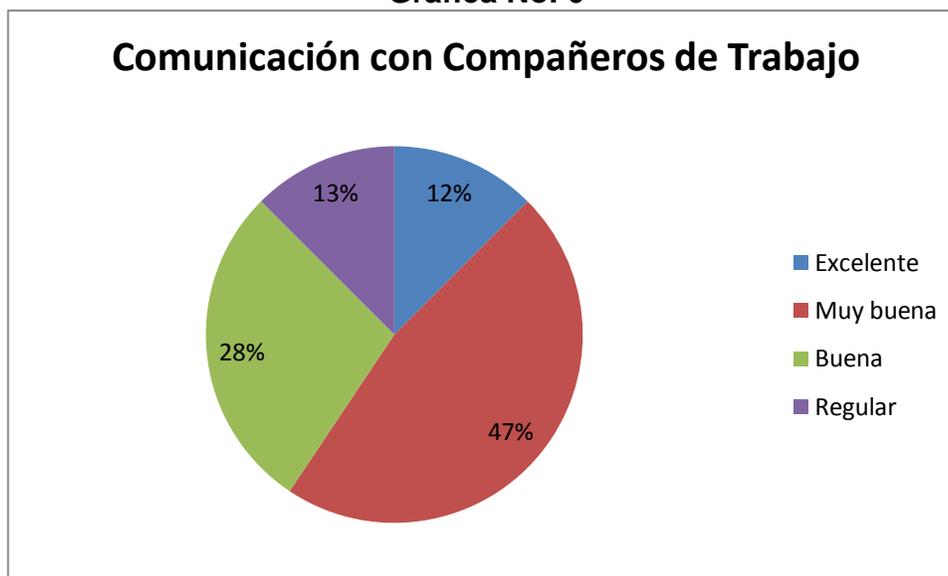
Por ello es necesario que la comunicación cruzada se apoye en el entendido de que:

- Las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas;
- los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad; y
- los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

Van-Der, Carlos. Gómez, José. (2013:309) “Una buena comunicación en el equipo de trabajo es fundamental tanto para que el grupo consiga sus objetivos como para reducir el estrés y aumentar la motivación y la satisfacción de sus miembros”

**Grafica No. 6**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2017

La comunicación con compañeros de trabajo fue calificada por el personal, destacando: muy buena 47 %, buena comunicación con un 28 %, y el 12 % la califico como excelente.

Los compañeros son parte fundamental del equipo de trabajo y la buena o excelente comunicación, origina buenas relaciones interpersonales, promueve el logro de objetivos; además incide favorablemente en la satisfacción y motivación del personal.

Sin embargo, el 13 % que considera que la comunicación es regular, opinan que se tiene muy poca comunicación; Lo cual ocasiona un clima organizacional poco agradable, porque cada quien se ocupa de sus actividades y no existe empatía, colaboración y motivación entre los miembros del equipo.

Aunque, el 87 % del personal dice tener una buena comunicación; el porcentaje restante considera que la comunicación es regular, afectando el desarrollo del clima organizacional de la Escuela.

## **2.2 Clima Organizacional**

La comunicación es, un parámetro fundamental y es base para los otros parámetros del clima organizacional. La comunicación debe darse en dos vertientes:

- **Comunicación corporativa:** El trabajador tiene que estar informado y tiene que conocer la misión de la empresa, su organización, su situación económica y los planes a futuros.
- **Comunicación en el día a día:** En la empresa debe existir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal, es decir, de los trabajadores hacia arriba, de los directivos hacia abajo y en paralelo entre todos los miembros de la organización. Tiene que haber política de puertas abiertas de modo que los trabajadores puedan realizar sugerencias sin temor a represalias para compartir pensamientos y se pueda dialogar sin problemas entre todas las personas de la organización.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Dice que el clima organizacional “Se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”

Martínez, M. (2003). La Gestión Empresarial. Manifiesta que “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción y otros factores laborales”

Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. “El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social”

Cada organización es poseedora de un clima organizacional particular, el cual dependerá de aspectos propios de cada empresa y de sus integrantes; a su vez el clima tiene un impacto en el desempeño del personal.

Los seres humanos forman parte de un proceso de adaptación continua; ya que deben afrontar una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

La adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad; sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

En el aspecto laboral, la satisfacción de las necesidades superiores (de estima y de autorrealización) depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica; es por ello que resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como un continuum que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta una excelente adaptación. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- Se sienten bien consigo mismas;
- Se sienten bien en relación con las otras personas; y,
- Son capaces de enfrentarse a la demanda de la vida.

El proceso de adaptación del ser humano y satisfacción de sus necesidades, son aspectos fundamentales del clima organizacional; el cual a su vez está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Una motivación alta de los integrantes de la institución, da como resultado un clima organizacional elevado; traduciéndose en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración y otros.

Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción; pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto e inconformidad.

Por ello, puede expresarse acertadamente, que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Indica que Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera las determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados;
- La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo;

- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada;
- Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada; y,
- Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultara un cambio de la misma.

El clima organizacional es el resultado de la influencia ambiental sobre la motivación el cual se percibe o experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

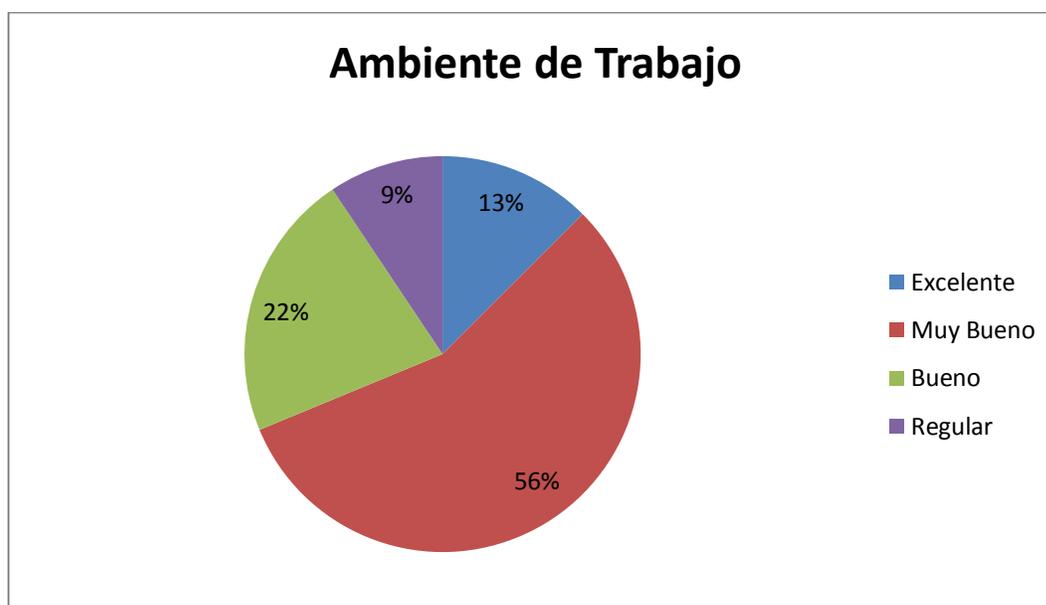
Martínez, M. (2003). La Gestión Empresarial. Explica que “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción; y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad;
- Es una configuración particular de variables situacionales;
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo;
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular;
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización;
- Es un fenómeno exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; asimismo, es distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea;
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor;

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente; y,
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Cornachione, María (2006:126) menciona que el autor “Sundstrom propone tres niveles de análisis del ambiente laboral siendo, ambiente **individual**: constituido por los elementos físicos del entorno de trabajo; **ambiente social**: formado por el conjunto de relaciones interpersonales y **ambiente organizacional**: se incluyen aspectos relacionados con la estructuración de unidades de trabajo y grupos”

Grafica No. 7



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

En este punto se considera el ambiente social y organizacional indicado por Sundstrom; ya que el ambiente individual se desarrolla en el punto de aspectos físicos del trabajo (punto 4.1.18)

En opinión del 13 % del personal de la Escuela, el ambiente de trabajo es excelente; quienes consideran el ambiente como muy bueno y bueno corresponden al 56 % y 22 % respectivamente, y para el 9 % el ambiente de trabajo es regular.

Un ambiente de trabajo malo o regular se reflejará en bajos niveles de satisfacción laboral, motivación, efectividad en el trabajo y rendimiento de los colaboradores; Cornachione, María (2006:127) manifiesta que “cada nivel de análisis del ambiente de trabajo está relacionado con resultados de satisfacción, motivación, efectividad y rendimiento”. Siendo esto una consecuencia de que a cada acción corresponde una reacción, cada colaborador reaccionará de acuerdo al ambiente donde se desenvuelva. Un ambiente de trabajo excelente, a diferencia de lo anterior, se reflejará en altos niveles de satisfacción, motivación, efectividad y rendimiento.

El ambiente de trabajo puede compararse con el tiempo atmosférico. Por ejemplo, un tiempo frío originará que las personas se vistan de forma abrigada y opten por permanecer en lugares cerrados; mientras que un tiempo caluroso promueve el realizar actividades al aire libre. De formar similar al tiempo atmosférico, el ambiente de trabajo condiciona el comportamiento de los integrantes de la Escuela.

## **2.2.1 Tipos de Clima Organizacional**

### **Clima de Tipo Autoritario**

El clima de tipo autoritario puede ser:

- **Autoritarismo Explotador:** Martínez, M (2013) “En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente, los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas; ocasionalmente se dan recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad” (p. 74)

Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide y usualmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de

la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Autoritarismo Paternalista:** Martínez, M (2013) “La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. El control se da en la cúspide de la jerarquía” (p. 74)

### **Clima de Tipo Participativo**

- **Participativo Consultivo:** Martínez, M (2013) “La dirección tiene confianza en sus empleados, las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (p. 74)
- **Participación en Grupo:** Martínez, M (2013) “La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están separados, pero bajo control en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no es solo ascendente y descendente sino que se da de forma lateral; por lo cual los empleados están motivados por la participación, la integración, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad” (p. 75)

Grafica No. 8



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

La autora María del Carmen Martínez explica que el clima organizacional se refleja en el tipo de liderazgo que ejerce la dirección de la organización. Koontz, Harold (2004:538) “El Líder autocrático o autoritario impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad, pudiendo denegar u otorgar premios o castigos”

Otro tipo de liderazgo es el participativo de acuerdo a Vásquez, Rodrigo (2006:129). “es aquel que se caracteriza por propiciar la comunicación dentro de la organización, escucha la opinión de los demás; usualmente el clima laboral no se resiente sino que se refuerza con este tipo de liderazgo”

Dalton et al. (2007:297). Relaciones Humanas. El liderazgo liberal o permisivo, “se caracteriza por permitir a los subalternos que se conduzcan con mucha libertad, aconsejándolos o dándoles información cuando lo pidan. Se esfuerza poco por aumentar la productividad o estimular a los subordinados”

Los resultados de la escuela evidencian que: para el 88% del personal, el líder se caracteriza por ser participativo. Un líder participativo, incluye a su equipo de trabajo en

la toma de decisiones, promueve la colaboración del personal e influye en crear un ambiente de trabajo agradable.

Para el 6 % el estilo de liderazgo que ejerce el jefe inmediato es autócrata; lo cual indica que el jefe impone y no toma en cuenta la opinión del personal. Mientras que para el 3 % el jefe es un líder liberal o permisivo, es decir que deja a criterio del personal la conducción de sus labores; pero demuestra poco interés en la productividad. El 3 % restante optó por no responder a la interrogante.

De acuerdo a los resultados, el estilo de liderazgo de la Directora se caracteriza por ser participativo; en este tipo de liderazgo, la comunicación es un elemento fundamental, porque un líder participativo toma en cuenta al personal y sus opiniones; lo anterior beneficia el clima organizacional.

Sin embargo, un liderazgo autócrata perjudica las relaciones laborales, la toma de decisiones, la participación y en general el ambiente laboral, porque se basa en decisiones unilaterales, sin que exista comunicación entre las áreas de la Escuela.

Aunque el clima organizacional de la escuela se caracteriza por ser participativo, existe un grupo de colaboradores (6%) que considera que no son tomados en cuenta, siendo esto perjudicial para la comunicación porque existe un ambiente de desconfianza e inconformidad que afecta las actividades de la escuela.

### **2.2.2 Clima en las Organizaciones**

Baguer, A. (2005). Alerta: Descubre de Forma Sencilla y Práctica los Problemas Graves de tu Empresa. Expone que “Existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencias en el trabajo”

Cada organización es distinta; ya que cada una tiene su cultura, misión y entorno. Además existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores.

Puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral sea bueno y las personas trabajen a gusto y otros donde el ambiente sea difícil de llevar. Un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras; por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta.

El análisis del clima laboral permite:

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores;
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información;
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la dirección y los trabajadores viven en instituciones distintas, tienen apreciaciones diferentes; y,
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

Dependiendo de la empresa, de su actividad, de su cultura y de su magnitud; se elegirán los parámetros para evaluar el ambiente o clima laboral. A continuación se especifican una serie de parámetros, para los que se ha comprobado la certeza de que la evaluación del clima en cualquier tipo de organización está relacionada con los mismos.

#### **a. Satisfacción en el Puesto de Trabajo**

Robbins (1996:181) Satisfacción Laboral es la “actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes

positivas hacia el mismo; un personal que está insatisfecho con su puesto tiene actitudes negativas hacia el”

Las causas por las que un empleado puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo pueden ser:

- Porque no dispone de la formación adecuada ni de las habilidades que el puesto de trabajo requiere. El puesto le viene grande.
- Porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en el puesto de trabajo, su preparación se ve mermada y aparece el estado de desmotivación.
- Porque se trabaja con estrés.
- Porque no existe buen clima laboral con los compañeros de trabajo
- Porque no existe buen clima laboral con los superiores.
- Porque el trabajo es rutinario
- Porque se trabaja en condiciones ambientales adversas: ruido, polvo, calor, frio, falta de seguridad, falta de ergonomía y otros.
- Porque no se tienen en cuenta sus propuestas de mejora o sugerencias.



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

La encuesta de comunicación aplicada al personal de la Escuela de Enfermería también tenía como objetivo establecer que tan satisfecho está el personal.

El 44 % del personal indicó que si se encuentra satisfecho laboralmente, lo que origina actitudes favorables hacia el trabajo que realiza y hacia la Escuela, porque demostrará interés por apoyar a los compañeros de trabajo, participará de forma activa, se sentirá identificado con la escuela y logrará una buena comunicación entre el equipo de trabajo; todo ello promoverá un excelente clima organizacional.

Sin embargo, el 53 % (más de la mitad) del personal de la Escuela está insatisfecho, esta insatisfacción origina un ambiente de trabajo poco agradable; ya que se tienen actitudes negativas hacia lo que se realiza. El personal de servicios generales así como otros integrantes del área administrativa expresaron inconformidad en cuanto a las preferencias en el trato laboral por ello no demuestran colaboración y participación genuina.

### **Promoción**

Baguer, A. (2012) “Las personas esperan de la organización una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción dentro de la organización. Existen empresas que son contrarias a promocionar a sus empleados y prefieren contratar a personas del exterior, esto es un error siempre que no esté justificado. También se da el caso de empresas que promocionan a trabajadores protegidos aunque no tengan la capacidad requerida y otras veces se asciende a los empleados con más antigüedad, error absurdo si muchas personas no tienen la preparación adecuada” (p. 80)

Cornachione, María (2006:131) “Importancia de la metas laborales son características que una persona espera encontrar en su trabajo... ejemplo de metas: variedad en el trabajo...oportunidades de promoción o ascenso y otros más”

Marchant, Loreto (17) “Si el personal piensa que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor... el personal intercambia información y opiniones con sus compañeros y están abiertos a escuchar ideas diferentes a las propias, y además aportan ideas y acciones para solucionar problemas que se presenten”

El 50 % del personal indicó que tiene la posibilidad de ascender, esto promueve que el personal crezca profesionalmente y busque los medios para formarse y estar preparado cuando se dé la oportunidad de ascenso. La oportunidad de ascenso puede ser una meta laboral que mantenga motivado al personal.

Sin embargo, el 41 % del personal dice no tener oportunidades de ascenso, lo cual puede originar sentimientos de frustración y afectar las relaciones laborales. El ser humano desea crecer personal y profesionalmente. El ascenso laboral es una respuesta a ese crecimiento, si el personal sabe que tiene la oportunidad de ascenso, entonces se desempeñará mejor. Según grafica dieciséis.

Entre los beneficios de un mejor desempeño puede mencionarse una buena comunicación, sabiendo que el trabajo que se realiza no depende solamente de una persona sino de un grupo de trabajo, que deberá comunicarse de manera fluida y oportunamente.

### **Reconocimiento del Trabajo**

Raúl Abad en su artículo “Poder del Reconocimiento” dice acerca del reconocimiento laboral “Para destacar y triunfar en el competitivo mercado, debe extraerse el mayor potencial y talento de los empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al empleado para que el mensaje llegue a su corazón”. Existen formas de reconocimiento del trabajo sin dinero y con dinero.

- **Sin el uso del dinero:** No es necesario el uso del dinero para felicitar a la persona siempre que realice bien su trabajo; lo mismo para aconsejarle y enseñarle cuando lo realiza mal. Existen opiniones en algunas organizaciones en el sentido de que no hay que alabar o felicitar a los empleados por el trabajo bien hecho, lo cual es un error grave; ya que es una de las claves de la motivación del personal. Se confunden los términos al opinar que la alabanza a un empleado por el trabajo bien hecho genera en este reivindicaciones de tipo salarial.
- **Con el uso del dinero:** El dinero sigue siendo un factor motivador muy importante; por lo que es fundamental que el trabajador se sienta bien recompensado, con salarios justos, y que tenga trato de equidad con sus compañeros en igualdad de condiciones de trabajo, responsabilidad y resultados.

El ser humano debe tener una motivación para llevar a cabo alguna actividad, esto también es aplicado en el aspecto laboral. El reconocimiento es un mecanismo para motivar al personal de la Escuela.

El reconocimiento es asociado muchas veces con el recurso económico; sin embargo, el reconocimiento puede ser de diversa índole: permisos especiales, felicitaciones, por mencionar algunos.

En cuanto al reconocimiento laboral, el 75 % del personal considera que la labor que desempeña es reconocida; pero, hay un grupo al cual no se le reconoce y que corresponde al 16 %; un 9% no respondió la interrogante. *Según grafica catorce.*

De acuerdo al artículo de Raúl Abad, el reconocimiento laboral genuino es necesario para que el personal realice sus tareas de la mejor manera; en otras palabras estará motivado. Al existir integrantes del personal de la escuela inconformes con el reconocimiento laboral, demostraran poco interés para la realización de sus tareas, causando malestar al personal que si está comprometido con la escuela. El reconocimiento laboral, se basa en la comunicación, porque por medio de la

comunicación se da el reconocimiento verbal, o por medio del dialogo se determinan otros tipos de reconocimiento para el recurso humano de la escuela.

Relacionado al reconocimiento de trabajo, está el cumplimiento de las expectativas laborales. García-Rincon, César (2010:17) “Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito...la expectativa, en este sentido enlaza el esfuerzo con el rendimiento...el sujeto espera que del logro del rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias atractivas para él”

El 91 % del personal, manifestó que las expectativas que tienen respecto al trabajo y sus elementos (relaciones laborales, funciones, actividades y otros) si se han cumplido. Por lo cual, no existe disonancia entre las expectativas y la realidad laboral. Sin embargo, el 3 % manifestó que el trabajo no cumple con sus expectativas, situación que afecta el clima organizacional, porque existe insatisfacción laboral y existe un 6% que no respondió. Según *grafica trece*.

El cumplimiento de expectativas es un factor del clima organizacional. El colaborador de la escuela espera que el trabajo realizado aporte al desarrollo de la organización; asimismo cumplir las expectativas laborales beneficia al desarrollo personal y profesional de cada integrante de la escuela. Todos los elementos que integran el clima organizacional son esenciales para lograr un clima favorable dentro de la escuela.

En el campo laboral, el trabajador tiene expectativas en cuanto al ambiente de trabajo; relaciones laborales (superiores, colegas y colaboradores); actividades laborales; funciones; sueldo y demás aspectos inherentes al trabajo. Aspectos que son el resultado del esfuerzo laboral que realice.

Moncada, Salvador en la Conferencia “Trabajo Repetitivo y Estrés” indica que “el trabajo rutinario tiene una gran relación con el estrés laboral y sus repercusiones sobre la salud de los trabajadores...también significa poca variedad de tareas, escasas oportunidades”

El 84 % del personal de la Escuela manifestó que el trabajo que desempeña si presenta retos laborales; en otras palabras el trabajo es poco o nada monótono, incidiendo de forma positiva en el desarrollo personal y profesional del personal. Este 84 % corresponde –principalmente- al personal docente y administrativo de la Escuela.

Un 16 % indica que el trabajo no presenta retos laborales, este porcentaje corresponde a personal de Servicios Generales, quienes realizan tareas rutinarias entre las que se pueden mencionar: limpieza de instalaciones, servicio de mantenimiento, entre otros. Lo anterior, se refleja en comportamientos o actitudes que afectan las relaciones laborales, ambiente de trabajo y por consiguiente el clima organizacional. Porque los retos laborales son lo contrario a la monotonía laboral; la existencia de retos laborales le permite al colaborador de la escuela innovar, aportar conocimientos a sus actividades laborales y prepararse académicamente para afrontar los retos del trabajo. Situación que le permitirá crecer personal y profesionalmente. Según *grafica quince*.

### **Estructura adecuada de la organización**

En este parámetro, es necesario considerar dos conceptos:

- La organización tiene que disponer de un organigrama adecuado, que responda a las necesidades de la misma.
- En la organización deben existir reglas y procedimientos, pero tiene que imperar la flexibilidad cuando proceda, los controles deben ser razonables.

*Ver anexos: cuadro diecinueve.* El área administrativa es la responsable de registrar la inscripción de estudiantes y de brindarles atención en trámites administrativos y otros, como el servicio de biblioteca; asimismo, apoyan al área de docencia con los medios audiovisuales, necesarios para el desarrollo del contenido de cada curso.

Otras actividades que realiza el área son: compras, información contable y financiera. Las compras se realizan en toda institución; ya que es necesario adquirir diferentes insumos para el desarrollo de actividades, algunas tan comunes como enseres para la limpieza de las instalaciones.

La Escuela al ser una institución pública debe preparar presupuestos para que le asignen lo necesario para operar; también, debe rendir cuentas a la Contraloría General de Cuentas.

Las actividades del área administrativa son varias y muy importantes para el funcionamiento de la Escuela, por ello el área se integra por nueve personas.

El área de Docencia se constituye por dieciséis personas, quienes forman a los futuros profesionales de la enfermería. Debe indicarse que la Directora es la responsable o jefe de las áreas de: docencia, administrativa y servicios generales y la Subdirectora es el enlace entre la dirección y el personal docente.

La razón de ser de la Escuela son los estudiantes de enfermería y ello se refleja en el número de docentes, quienes atienden tres grados a nivel técnico divididos en 1ro, 2do. Y 3er año teniendo estos de dos a tres secciones cada grado con un promedio de 50 alumnos, dependiendo del número de ingresos al año escolar; dos años a nivel licenciatura integrados por 2 secciones, con un promedio de 40 alumnos por sección.

Servicios Generales es el área operativa de la Escuela, siendo la responsable del mantenimiento general de las instalaciones y del traslado del personal docente y administrativo a distintas actividades relacionadas con la función de la escuela dentro y fuera de Quetzaltenango. Esta área es fundamental, para que las actividades administrativas y de docencia se lleven a cabo en un ambiente limpio, agradable y seguro.

En el proceso de comunicación, los integrantes de la Escuela, intervienen de manera individual, pero también participan de forma grupal. La comunicación se da cuando el área de docencia solicita el registro de los estudiantes de nuevo ingreso al personal administrativo.

Asimismo, la comunicación está presente cuando el personal de servicios generales solicita enseres o utensilios de limpieza al responsable de compras. Y, de la misma

manera se pueden mencionar varios ejemplos donde se da la comunicación entre áreas o departamentos de la Escuela de Enfermería.

El organigrama facilitará la delegación de responsabilidades, delegar funciones fomenta la iniciativa de que la persona asuma riesgos y es capaz de gestionar su propio trabajo, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de los objetivos. La delegación se basa en los siguientes principios:

- Debe existir delegación del trabajo a nivel de equipos de trabajo, departamentos y empresa.
- Al trabajador se le debe dar amplitud y permitir la toma de decisiones.
- Un trabajador debe tener en su puesto de trabajo la máxima autonomía posible.

### **Formación/Capacitación**

Uno de los factores más motivadores para la persona es su carrera profesional, por lo que espera que la organización se preocupe de eso. La empresa en la medida de sus posibilidades tiene que tener programas de formación para sus trabajadores.

Con los programas de formación se consigue profesionalizar a las personas y potenciar el capital intelectual. La persona sigue siendo el principal activo de la organización, muy por encima de los medios materiales. De ahí que la organización deba procurar que:

- El trabajador posea conocimientos suficientes para ascender a puestos de mayor responsabilidad;
- Los responsables de equipos de trabajo, departamentos y la empresa fomenten la formación de los trabajadores;
- En los presupuestos de cada ejercicio se destinan partidas de inversiones para planes de formación; ya que este concepto no debe considerarse conceptualmente como gasto;
- Los trabajadores perciban la existencia de política de puertas abiertas por parte de la empresa y se atrevan a proponer peticiones de formación.

Una organización debe dar la formación necesaria a los empleados pero hay que tener en cuenta que no es una escuela de formación profesional ni una universidad.

Siliceo, Alfonso. (2004:25). Capacitación y Desarrollo de Personal “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

En la Escuela, el 44 % del personal si ha recibido capacitaciones, este grupo corresponde al personal docente; quienes no han recibido capacitaciones representan el 53% y corresponden al área de servicios generales y administrativos. Y un 3% no respondió. Según grafica doce.

En la gráfica tres, comunicación con el jefe, los resultados evidenciaron que el personal de servicios generales se considera excluido porque no se le toma en cuenta en reuniones, ni en otras actividades. Esta situación se pone de manifiesto nuevamente en las capacitaciones del Personal.

Las tres áreas que integran la Escuela son importantes, por lo que deben tener igualdad de oportunidades en el tema de capacitación. La capacitación es una herramienta útil, que puede ser aplicada por la Escuela para promover cambios que mejoren el ambiente de trabajo; asimismo, realizar capacitaciones demuestra el interés que se tiene por los colaboradores. Al capacitar se promueven cambios en cuanto a habilidades, conocimientos y actitudes del personal.

Siliceo, Alfonso (2004:136) “Sin duda la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje (capacitación) debe entenderse, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor...los medios de comunicación han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología”

La capacitación es una herramienta de desarrollo personal y para llevarla a cabo, es necesario que exista una buena comunicación entre las partes que integran la Escuela de Enfermería; ya que, por medio de la comunicación se establecen las necesidades de capacitación y el desarrollo de la misma también se basa en la comunicación.

### **Grado de confianza**

La comunicación entre la dirección y los empleados tiene que reforzarse con la confianza mutua. De ahí la necesidad de que:

- La información que la empresa facilita a sus empleados sea fiable;
- Las sugerencias se tengan en cuenta; y,
- Un empleado pueda cuestionar la opinión de un superior.

Ulrich, Dave (2006:244) “Los empleados que participen en el diálogo acerca de las nuevas estrategias estarán más dispuestos a ayudar que éstas se concreten. El involucramiento va desde compartir información y expresar ideas y alternativas hasta participar del poder de decisión y de las consecuencias de las decisiones asumidas”

El 84 % del personal indicó que si brinda opiniones con el fin de mejorar las actividades de la Escuela. Debe mencionarse que el personal sabe y conoce mejor que nadie la existencia de debilidades de la Escuela y puede brindar información que permita cambios beneficiosos.

Si el personal de la Escuela brinda opiniones e incluso tiene la posibilidad de participar en decisiones, entonces se promueve el involucramiento y este trabajara con mayor compromiso. La información que el personal de la Escuela brinde es de gran ayuda para cursos de acción que mejoren el desempeño de la organización.

Es necesario mencionar que el 13 % del personal indicó que no expresa opiniones en pro del desarrollo de la Escuela. Estos resultados refuerzan la información de la gráfica 3; ya que la comunicación con el jefe (ascendente) presenta debilidades, es decir que existen barreras de comunicación entre el nivel jerárquico alto, medio e inferior. Entre las barreras de comunicación mencionadas por el personal fueron: poco

involucramiento y compromiso del personal de la Escuela, como resultado de diferencias en el trato laboral percibido principalmente por los integrantes del área de servicios generales. Según *gráfica once*.

El grado de confianza también es la manifestación de la buena o mala relación laboral que exista entre el colaborador y el líder de la escuela. Promover y conservar una buena relación con los colegas, con los subordinados y con el jefe inmediato es fundamental para un buen clima organizacional.

McCloskey, Margot. (2001:67) “Los resultados de las buenas relaciones humanas en una empresa se reflejan en la productividad de su fuerza laboral. A su vez, las buenas relaciones humanas se basan en gran medida en la práctica de preceptos básicos como respeto, dignidad y empatía”

Las relaciones laborales (buenas o malas) se verán reflejadas en el clima laboral productividad del personal. Para el 22 % del personal de la Escuela, la relación con el jefe inmediato es excelente; el 53 % considera que la relación es muy buena; quienes consideran que la relación es buena representan el 16 % y para el 9 % restante la relación laboral con el jefe inmediato es regular. Según *gráfica diez*.

Las relaciones familiares, sociales y laborales del ser humano se basan en la comunicación. Ya que el 9% del personal menciona que la relación laboral con el jefe es regular, evidencia que existe un bajo grado de confianza y por tanto la comunicación no es fluida. Afectando negativamente el clima organizacional de la escuela.

### **Condiciones de Trabajo y Seguridad**

Es importante para el desarrollo normal de las actividades laborales, que los integrantes de la empresa laboren en el puesto de trabajo bajo condiciones de seguridad.

Por ello tiene mucha importancia el espacio de trabajo, la iluminación, la calefacción, la climatización y la ausencia de elementos nocivos para la salud: ruidos, humos, gases y otros elementos dañinos para la salud del trabajador.

La salud del colaborador de la Escuela, debe ser un factor de importancia para la alta gerencia. Los riesgos laborales están presentes en toda escuela. Caldas et al (2014:146) Riesgo Laboral es “la posibilidad de que se produzca un daño en la salud del trabajador como consecuencia de las condiciones en que realiza su trabajo”. Entre las condiciones de trabajo están los aspectos físicos en los que el personal se desenvuelve.

Adicional a lo indicado por Calas, Cornachione, María (2006:126) menciona que el autor “Sundstrom propone tres niveles de análisis del ambiente laboral siendo, ambiente individual: constituido por los elementos físicos del entorno de trabajo; ambiente social y ambiente organizacional”

De acuerdo a Sundstrom el clima organizacional de la escuela puede ser analizado considerando los elementos físicos del entorno del trabajo. El primer elemento de los aspectos físicos de la Escuela es la iluminación. Para dos integrantes del personal la iluminación es mala y para cuatro de ellos es regular; es decir, que seis integrantes demuestran inconformidad con este elemento. Para dieciséis la iluminación es buena (aceptable) y diez consideran que es excelente.

La iluminación es un factor importante para la buena ejecución de los trabajos de la escuela. Al existir seis integrantes que laboran con una mala iluminación se perjudica la salud visual de estos y disminuye su rendimiento; asimismo, una mala iluminación afecta el ambiente laboral y origina que el personal no este deseoso de permanecer en el área de trabajo, afectando el clima organizacional de la Escuela.

Otro aspecto físico es la ventilación, lugares cerrados y con poca ventilación provocan malestar en las personas. En cuanto a este aspecto, la ventilación de la Escuela es regular para ocho integrantes del personal; diecisiete consideran que la ventilación es

buena y para siete es excelente. La buena ventilación en el área de trabajo permite que el colaborador de la Escuela se concentre en realizar sus actividades en un ambiente físico agradable, sin preocuparse o distraerse porque hay demasiado calor, frío o porque no circula libremente el aire; sin embargo esta situación de condiciones agradables no es percibida por ocho integrantes, lo que origina falta de interés para desempeñar sus actividades

Todo puesto de trabajo debe poseer mobiliario y equipo adecuado; ya que es un medio para realizar las actividades laborales. El mobiliario y equipo además de ser un apoyo para el personal debe responder a lineamientos ergonómicos. Para ocho integrantes del personal de la Escuela el mobiliario y equipo del puesto de trabajo es regular; en opinión de dieciséis el mobiliario es bueno y para ocho es excelente.

El colaborador de la Escuela que cuente con el mobiliario y equipo necesario y adecuado para realizar sus funciones; desarrollara de mejor manera sus actividades, sin perjudicar su salud. Ocho integrantes consideran que el equipo no es el adecuado, lo que se verá reflejado en el trabajo que desempeñen y por consiguiente en el clima organizacional de la escuela.

Otro elemento importante para realizar las actividades laborales son los materiales adecuados para cada puesto de trabajo, en este grupo puede mencionarse: papelería, marcadores, encerados de limpieza y otros.

Este aspecto obtuvo calificaciones diferentes: dos consideran que el material de trabajo no es adecuado; ocho dijeron que es regular; para quince los materiales son adecuados y para siete son excelentes.

Diez integrantes del personal consideran que los materiales son inadecuados, lo que dificulta que el trabajo se desarrolle correctamente. Lo anterior incide negativamente en el clima organizacional de la escuela, porque el personal debe cumplir con sus tareas eficientemente, pero no se le brindan las herramientas.

El trabajo debe tener áreas de descanso que le permitan al colaborador tener un receso; las áreas de descanso en la Escuela recibieron calificaciones poco favorables, para once integrantes del personal, las áreas de descanso son inadecuadas y para ocho son regulares. Diez calificaron las áreas de descanso como buenas y solamente para tres son excelentes.

Marchant, L. (2005) "Herzberg menciona que los factores higiénicos o primarios se caracterizaban porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas...los resultados del citado estudio evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor era también su desempeño laboral" (Pág. 17)

Las áreas de descanso de la escuela corresponden a los factores higiénicos (condiciones ambientales físicas del trabajo) las cuales recibieron calificaciones negativas de diecinueve integrantes de la escuela esto origina desmotivación en el personal reflejándose en un clima organizacional poco favorable.

El horario de trabajo de acuerdo a la legislación guatemalteca, artículo 116 del Código de Trabajo indica que la "jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a las semana"

En la Escuela, la jornada es diurna y por ello no debe exceder las cuarenta y ocho horas a la semana. En cuanto a este aspecto el personal se encuentra satisfecho con el horario, porque treinta opinaron que el horario de trabajo es bueno o excelente y solamente para dos el horario de trabajo es regular. De acuerdo a la opinión del personal el horario de trabajo es un punto favorable para el clima organizacional; porque el horario de trabajo es un elemento que conforma las condiciones físicas del ambiente de trabajo.

En resumen de las condiciones de trabajo y seguridad evaluados por el personal de la Escuela, evidencian que predomina la buena calificación. Sin embargo, hay aspectos, como las áreas de descanso que recibieron calificaciones desfavorables y que afectan el ambiente de trabajo del personal de la Escuela. Resultados reflejados según gráfica diecisiete.

Marchant, L (2005) cita los resultados de la investigación de Herzberg “Mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor era también su desempeño laboral... Se comunicaban fluidamente con sus compañeros y jefaturas, intercambiaban información y opiniones entre ellos y aportaban ideas y acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas” (Pág. 17).

Un excelente ambiente físico de trabajo para el personal de la escuela es fundamental para lograr una comunicación fluida, que a su vez se refleja en un ambiente de trabajo agradable y un clima organizacional favorable para la escuela.

Una comunicación fluida del personal de la Escuela, es la puerta para recibir opiniones y sugerencias que permitan mejorar el ambiente y clima organizacional.

### **Calidad de Liderazgo**

La dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honradez, respeto y lealtad. Tienen que utilizar la crítica constructiva y preocuparse del bienestar de los empleados. Los trabajadores tienen que percibir por parte de los directivos:

- Disposición para el dialogo.
- Adecuada preparación, porque genera confianza.
- Que dirigen la empresa para lograr los objetivos de la misma y no sus objetivos personales.

- Que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando se le delega el trabajo, y que se le permite tomar decisiones.
- Que se interesan por su trabajo.

Koontz, Harold (2004:532) “El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”

Un líder tiene la función de motivar al equipo de trabajo y mantenerlo unido. Asimismo, el líder debe promover la participación y colaboración del personal.

El 81 % del personal considera que su jefe es líder, porque les motiva en sus actividades y muestra apertura en la comunicación. Sin embargo, para el 19 % el jefe no es líder; ya que, comentaron que no toma en cuenta sus opiniones y solamente deben acatar órdenes. Según grafica ocho.

Al tomar en cuenta al personal de la Escuela, el líder demuestra que tiene el compromiso de motivar y promover la participación y comunicación; logrando con ello un buen clima organizacional y el compromiso del personal de la Escuela para el cumplimiento de los objetivos.

Por el contrario, si el personal no reconoce al jefe como líder, entonces no existe una figura que les motive a realizar las tareas de forma voluntaria; situación que perjudica el logro de los objetivos de la Escuela entre los que se puede mencionar: Formar profesionales de enfermería con aptitud para desempeñarse en el campo de la salud como agente de cambio, proporcionar al estudiante las oportunidades para obtener los conocimientos básicos de enfermería, formar el recurso humano a nivel de educación superior en el campo de la salud y formar profesionales de enfermería en calidad y cantidad que el país necesite.

Un líder comunicativo, es aquel que promueve la participación del personal para el establecimiento de objetivos; está abierto a escuchar sugerencias y recomendaciones

en beneficio de la Escuela. Por ello, puede decirse que la herramienta de la que se vale el líder para influir en el personal de la Escuela es la comunicación.

### **2.2.3 Como medir el Clima Organizacional**

Baguer, A. (2005). Alerta: Descubre de Forma Sencilla y Práctica los Problemas Graves de tu Empresa. Expone que “Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables; el objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización”

Detectar los puntos débiles del clima organizacional, permitirá una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

Es común que la dirección tenga una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización; por ello, la conducta de las personas tiene que apreciarse en su contexto, no se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que no se conozca la causa de la misma.

Para medir el clima organizacional de la empresa se debe comunicar a los trabajadores el objetivo por el cual se realiza, venderles confianza y ratificarla posteriormente comunicando y mejorando los puntos débiles detectados.

Evaluar adecuadamente el clima laboral de una organización no significa que la dirección pretenda obtener información de los trabajadores para obtener datos que en muchas ocasiones se conocen.

La evaluación del clima en una organización se debe realizar por una manifiesta voluntad por parte de la dirección de lograr que todos los empleados de la empresa trabajen en un ambiente agradable; lo que redundara positivamente en su vida y en el

rendimiento y bienestar en la empresa. En el análisis del clima laboral hay que tener en cuenta varios aspectos:

- Un empleado puede estar satisfecho en la organización según determinados parámetros e infeliz e insatisfecho según otros.
- Las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados.
- Los parámetros de motivación de las personas también varían en función de la edad, de la formación, del sexo, de los años de antigüedad en la empresa y de otros conceptos.

### **2.2.3.1 Escalas de Clima Organizacional**

Berbel y Gan (2007:198) “Existe multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral (organizacional), en cualquiera de sus dimensiones... asimismo la medición puede llevarse a cabo por entrevistas, observación, dinámicas de grupo, debates y otros”

La medición del clima, puede realizarse por medio de una sola herramienta o la combinación de dos o más herramientas, para obtener información cruzada y resultados seguros.

Las ventajas y desventajas de cada herramienta se presentan en el siguiente cuadro:

### Cuadro No. 5

#### Ventajas y Desventajas de las Herramientas de Medición de Clima Organizacional

Herramienta de Medición	Ventajas	Desventajas
Cuestionario o Test	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de las preguntas (evitando así olvidar alguna pregunta)</li> <li>Obtiene información relevante</li> <li>Las respuestas son anónimas, permitiendo obtener información fidedigna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cuestionario es general, por lo cual no considera aspectos individuales</li> <li>Requiere de tiempo para la preparación</li> <li>No puede ser extenso, para evitar la fatiga y poca colaboración del encuestado</li> </ul>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite indagar y obtener mayor información que un cuestionario.</li> <li>El entrevistador puede eliminar, agregar o modificar las preguntas, si observa que la entrevista toma otra dirección a la prevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere mayor tiempo del entrevistado, debiendo coordinar las agendas de los entrevistados.</li> <li>El análisis de resultados, conlleva mayor tiempo, debido a la diversidad de respuestas que se pueden obtener.</li> </ul>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite al investigador, conocer como interaccionan los integrantes de la organización.</li> <li>Proporciona información que otros instrumentos no proveen como: actitudes, maneras de comunicarse y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los integrantes de la organización, pueden cambiar su actitud debido a que saben que son observados</li> <li>Requiere que el investigador esté presente en las actividades para observar a cada integrante.</li> </ul>
Dinámicas de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar cómo funciona el grupo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere de excelente habilidades verbales y de dirección del investigador</li> <li>Resulta difícil medir los resultados</li> </ul>
Debates	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conocen los puntos de vista de los integrantes</li> <li>Se promueve la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden darse a conocer pensamientos o sentimientos de forma agresiva, perjudicando las relaciones laborales.</li> </ul>

Fuente: Berbel y Gan (2007:198) Manual de Recursos Humanos

Berbel y Gan (201) “Los estudios psicométricos de validez y fiabilidad... así como los test y cuestionarios sobre clima han proliferado desde los años sesenta hasta la actualidad”

Los instrumentos para medir el clima organizacional, son diversos y deben ser analizados para determinar cuáles se ajustan a las necesidades de la investigación y a las características de la organización.

Existen diversas escalas de clima organizacional, las cuales se estructuran en base a las dimensiones que se van a medir. Entre las escalas de clima organizacional, está la escala de Martha Alles, quien es una investigadora y escritora del tema de Recursos Humanos. Alles, presenta una escala integrada por tres subcategorías: Desarrollo Educativo, desarrollo Social y Capacidad de Gerencia; las que a su vez se integran por subcategorías.

Los integrantes de la organización evaluada asignan un puntaje a cada subcategoría y los resultados indican si la subcategoría es débil (semáforo rojo), se encuentra en un área de precaución (semáforo amarillo) o si es una fortaleza (semáforo verde)

**Cuadro No. 6**

<b>Debilidades</b>	<b>Área de Prevención</b>	<b>Fortaleza</b>
<b>Semáforo Rojo</b>	<b>Semáforo Amarillo</b>	<b>Semáforo verde</b>
De 0 a 5.99 puntos	De 6 a 6.99	De 7 a 10

Fuente: Alles, Marta. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Pág. 77

Si la categoría está en área débil o prevención, indica que deben planificarse y ejecutar acciones para transformarlas en fortalezas.

### **Objetivo de la medición del Clima Organizacional**

Baguer, A. (2005). Alerta: Descubre de Forma Sencilla y Práctica los Problemas Graves de tu Empresa. Expone que “Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables; el objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización”

Detectar los puntos débiles del clima organizacional, permitirá una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

Es común que la dirección tenga una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización; por ello, la conducta de las personas tiene que apreciarse en su contexto, no se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que no se conozca la causa de la misma.

En el punto 2.2.3 se presentó la información de las escalas de clima organizacional, las cuales son útiles para medir el clima organizacional de una Institución, Escuela, Establecimiento y otros.

La Escala de Clima Organizacional de Martha Alles, está diseñada para ser aplicada específicamente a instituciones educativas; por ello, se aplicó en la Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango.

La escala se integra por tres categorías principales y a su vez cada una de ellas está integrada por subcategorías

### Cuadro No. 7

#### Categorías y Subcategorías Escala Organizacional de Martha Alles

<b>Categoría Principal</b>	<b>Desarrollo Educativo</b>	<b>Desarrollo Social</b>	<b>Capacidad de Gerencia</b>
<b>Subcategoría</b>	Capacitación	Colaboración	Planificación
<b>Subcategoría</b>	Desarrollo Profesional	Trabajo en Equipo	Organización
<b>Subcategoría</b>	Desarrollo Personal	Participación	Liderazgo
<b>Subcategoría</b>		Comunicación	Evaluación y Seguimiento
<b>Subcategoría</b>		Credibilidad y Confianza	Orientación a los Resultados
<b>Subcategoría</b>			Disciplina

Fuente: Alles, Marta. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Pág. 77

En la escuela laboran treinta y dos personas, y a cada uno de ellos se le entregó un formulario de escala de clima organizacional; cuyas instrucciones indicaban que debían asignar a cada subcategoría una calificación de 0 a 10 puntos; de acuerdo a la opinión de cada uno.

El criterio para asignar puntos a cada subcategoría se basó en la información que se presenta en el cuadro No. 8

**Cuadro No. 8**

<b>Debilidades</b>	<b>Área de Prevención</b>	<b>Fortaleza</b>
<b>Semáforo Rojo</b>	<b>Semáforo Amarillo</b>	<b>Semáforo verde</b>
De 0 a 5.99 puntos	De 6 a 6.99	De 7 a 10

Fuente: Alles, Marta. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Pág. 77

Los resultados de la Escala se presentan con base en las categorías principales: Desarrollo Educativo, Desarrollo Social y Capacidad de Gerencia.

### **Desarrollo Educativo**

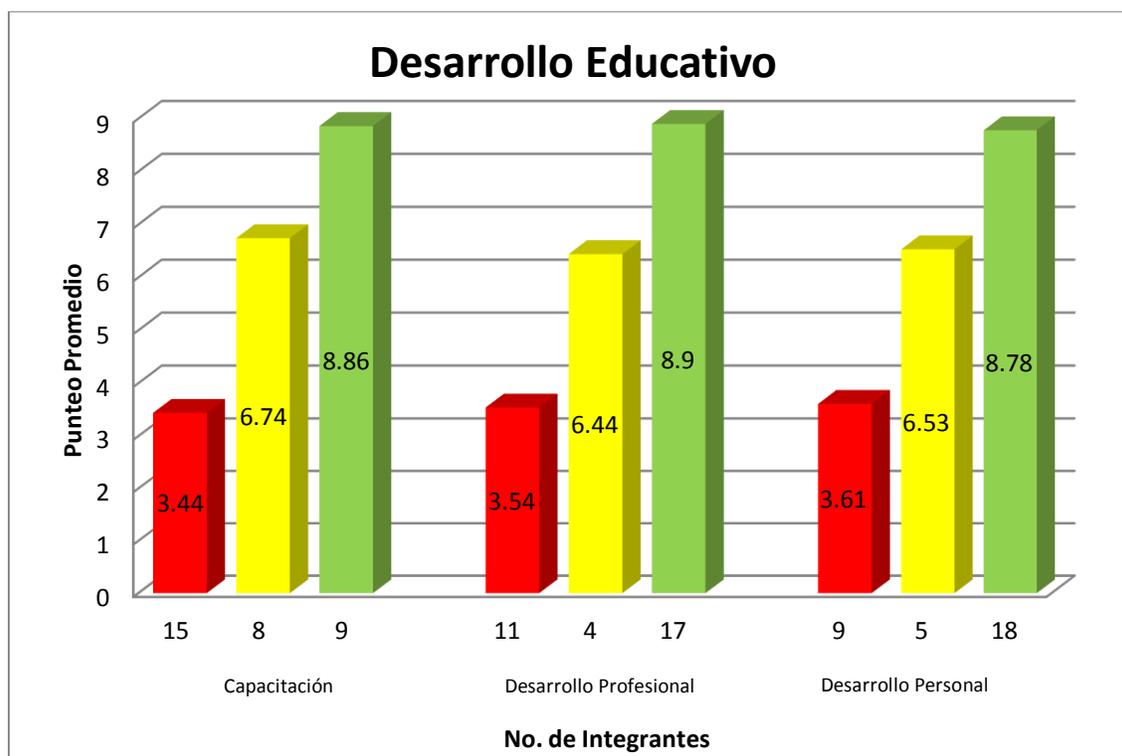
La categoría de desarrollo educativo contempla tres subcategorías siendo: **capacitación, desarrollo profesional y desarrollo personal**. Siliceo, Alfonso. (2004:25). Capacitación y Desarrollo de Personal “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

Fernández, Nicolás (2002:66) explica que el desarrollo profesional es “Un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo”

De acuerdo a Noe, Robert (2005:242) “Las personas que ven satisfechas sus necesidades de desarrollo personal se sienten más contentas con sus empleos y la organización y permanecen en esta”

La gráfica presenta las tres subcategorías: Capacitación, Desarrollo Profesional y Desarrollo Personal. Los resultados que se presentan corresponden al puntaje que recibió cada subcategoría; asimismo, se presenta el número de personas que asignaron el puntaje.

**Gráfica No. 10**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

La primera subcategoría es **capacitación**. Quince integrantes del personal asignaron un puntaje promedio de 3.44, ubicándola en semáforo rojo; quienes la ubican en semáforo amarillo son ocho personas, con un puntaje promedio de 6.74; y para nueve, la capacitación se ubica en semáforo verde con un puntaje de 8.86

Quienes ubican esta subcategoría en semáforo rojo (debilidad) son quince personas. El semáforo rojo indica que la capacitación se encuentra en una situación frágil. Es decir que existe inconformidad de formación y capacitación en el personal. Este resultado reafirma la información obtenida en la sección de formación y capacitación donde se

estableció que el 50% del personal no ha recibido capacitaciones impulsadas por la escuela.

El semáforo amarillo, indica que la capacitación se encuentra en un estado de precaución. Si las necesidades de capacitación no son establecidas por medio de una evaluación previa al personal puede transformarse en una debilidad (semáforo rojo); por el contrario si las capacitaciones se establecen de acuerdo a las necesidades reales del personal y de la escuela tendrán un efecto positivo en el clima organizacional representando una fortaleza para la organización.

La capacitación se considera como una herramienta para promover cambios en el personal, los cuales se verán reflejados las actividades laborales. La capacitación, promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la Escuela. Para el éxito de la capacitación, la Gerencia debe supervisar que reúna los lineamientos necesarios y esté acorde a las necesidades detectadas, esto permitirá el aprovechamiento por parte del personal.

Una capacitación no planificada tendrá consecuencias negativas en el personal, porque la considerarán como una pérdida de tiempo y mostrarán poca disposición para participar. Por consiguiente, la información que se brinde en la capacitación no sería aprovechada, afectando la comunicación y el clima organizacional de la escuela.

Como indica el autor Nicolás Fernández “**El desarrollo profesional** es un esfuerzo organizado y formalizado”; es decir, no basta solamente de buenas intenciones, sino de acciones concretas. **El desarrollo profesional** se dará si existe el interés y compromiso de cada individuo; asimismo, del apoyo del jefe y de las oportunidades que existan en la Escuela.

Once integrantes ubican el desarrollo profesional en semáforo rojo con un puntaje de 3.54; lo cual indica que once personas consideran que este factor es débil. El desarrollo profesional será una fortaleza del clima organizacional de la escuela, si se tiene el compromiso de cada integrante del personal y el apoyo de la dirección.

Cuatro personas, calificaron el desarrollo profesional con 6.44 puntos, ubicándolo en área de prevención (semáforo amarillo). Esto indica que esta subcategoría se encuentra en un área incierta; porque si no existe el compromiso de cada integrante y de la dirección para apoyar el desarrollo profesional, puede transformarse en una debilidad. Si se realizan acciones concretas para promover el desarrollo profesional dentro de la escuela, entonces la subcategoría representará una fortaleza para el clima organizacional y la comunicación de la escuela.

Quienes ubicaron el desarrollo profesional en semáforo verde fueron diecisiete integrantes (más de la mitad), con un puntaje de 8.9. La formación profesional de los integrantes de la escuela se logra por medio de acciones concretas como: permisos, horarios convenidos para que el personal atienda su formación profesional, apoyo para que el personal aplique los conocimientos adquiridos en beneficio propio y de la Escuela.

Diecisiete integrantes se encuentran comprometidos con la escuela y consideran que cuentan con el apoyo de la dirección para su crecimiento profesional. Así logrando con esto un agradable clima laboral porque existe un interés genuino entre dirección y el personal de la escuela.

Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005:202) indica que el desarrollo personal es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. El mismo autor indica que el desarrollo personal es una necesidad continua.

El ser humano constantemente esta en busca de su crecimiento personal; este crecimiento incluye aspectos como familia, trabajo, formación académica, espiritualidad, relaciones sociales por mencionar algunos.

Para la subcategoría de **desarrollo personal**, nueve integrantes la calificaron con un puntaje de 3.61, ubicándola en semáforo rojo y de acuerdo a cinco integrantes, el

desarrollo personal se encuentra en el área de prevención; ya que le asignaron un puntaje de 6.53. Martha Alles explica que el desarrollo personal es el resultado del apoyo de la dirección, las oportunidades que brinda la escuela y la motivación de cada integrante por alcanzarlo.

El desarrollo personal debe darse de forma bilateral, es decir, que debe existir el compromiso de cada integrante y de la escuela; y para catorce integrantes no existe dentro de la escuela oportunidad de apoyo para poder desarrollarse personalmente.

Para dieciocho, el desarrollo personal es una fortaleza, porque le asignaron un puntaje de 8.78. Dieciocho (más de la mitad del personal) están satisfechos con las oportunidades de desarrollo personal que ofrece la Escuela. Al ser esto una fortaleza es beneficioso para el desarrollo del clima organizacional de la escuela.

Con base en los resultados de cada subcategoría: **capacitación, desarrollo profesional y desarrollo personal**, puede resumirse que el desarrollo educativo tiene calificaciones diversas. La capacitación y desarrollo profesional obtuvieron veintitrés y quince integrantes inconformes respectivamente y la subcategoría de desarrollo personal obtuvo catorce integrantes insatisfechos.

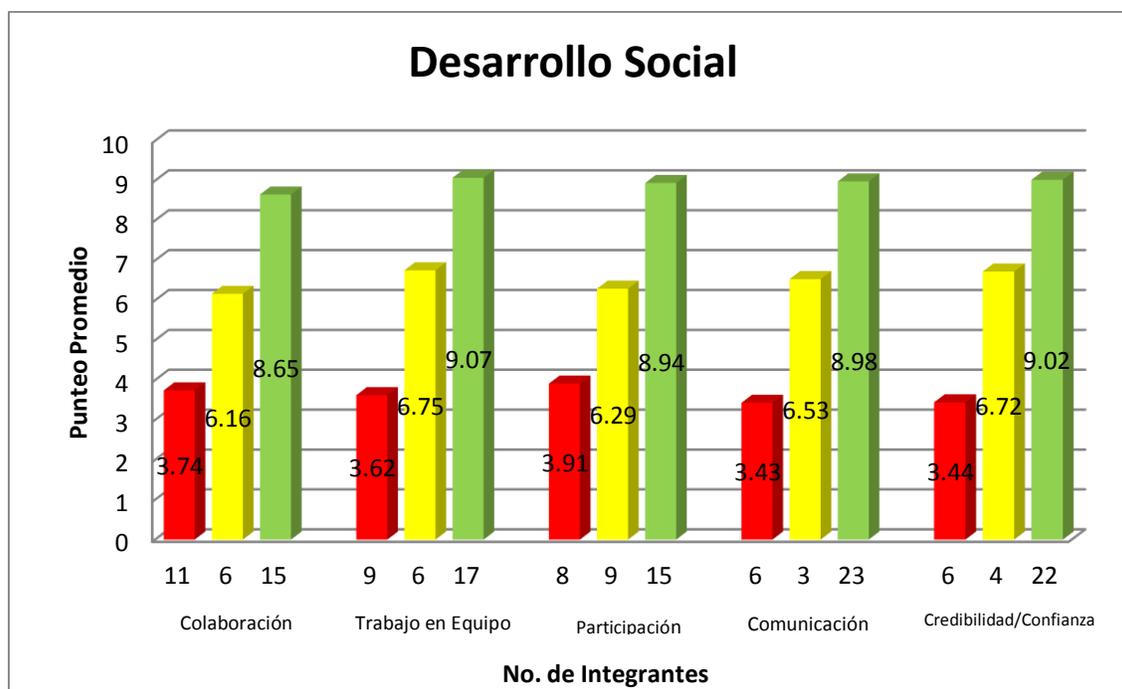
Lo anterior, demuestra que la situación actual de la categoría de desarrollo educativo incide negativamente en el clima organizacional; y puede agravarse sino se toman las acciones oportunas que permitan corregir el rumbo del desarrollo educativo.

### **Desarrollo Social**

El desarrollo social se integra por: colaboración, trabajo en equipo, participación, comunicación; y credibilidad y confianza. Esta categoría se relacionó con la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual explica que hay necesidades básicas (alimentación, descanso, vestuario); seguridad (empleo, familia, salud, vivienda); pertenencia (familia, amigos, comunidad); estima (confianza, respeto, éxito) y autorrealización (creatividad, autocumplimiento).

Cada subcategoría del desarrollo social se relaciona con la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; ya que la escala de Martha Alles, combina necesidades sociales (relaciones laborales, aceptación), y de estima (confianza, credibilidad).

**Gráfica No. 11**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española define **colaboración** como “trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra” En toda organización, para el logro de un objetivo se llevan a cabo actividades, en las que cada integrante debe colaborar.

La colaboración es un valor por medio del cual se coopera con otros (amigos, familiares, equipo de trabajo) para realizar una actividad. La escala de clima organizacional establece que este valor en la Escuela puede ser promovido por el nivel jerárquico alto (jefes); es decir se debe alentar al personal para que colabore.

Igualmente, se considera la colaboración entre departamentos o áreas de la Escuela; ya que no son áreas aisladas, sino deben trabajar en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la colaboración apreciada por el jefe y compañeros de trabajo promueve un ambiente laboral agradable y cordial.

Para once integrantes, la colaboración se encuentra en semáforo rojo (debilidad); ya que le asignaron un puntaje de 3.74. La colaboración es la cooperación que existe entre el equipo de trabajo; la cual debe ser promovida por los jefes, debe manifestarse entre los departamentos de la escuela y ser valorado por el personal, esto con base a la escala de clima organizacional de Martha Alles. Al ubicarse en semáforo rojo demuestra que existe poca colaboración entre los integrantes; perjudicando las relaciones laborales y originando un clima organizacional desagradable.

Quienes ubican a la subcategoría de colaboración en área de prevención (semáforo amarillo) son seis integrantes, quienes asignaron un puntaje de 6.16. Para seis integrantes esta subcategoría se encuentra en la disyuntiva de transformarse, con facilidad, en una debilidad si no existe compromiso de la dirección en promover la colaboración, pero si se realizan acciones concretas pueden evolucionar en una fortaleza para la Escuela.

De acuerdo a quince integrantes, la colaboración es una fortaleza de la Escuela de Enfermería, teniendo un puntaje de 8.65. La colaboración es un elemento del Clima Organizacional y consiste en la cooperación o apoyo mutuo de todos los integrantes del personal. La colaboración promueve un buen ambiente laboral y clima organizacional; asimismo, permite que se logren los objetivos de la Escuela, ya que todo el personal se involucra.

Aunque hay quince integrantes que consideran que la colaboración es una fortaleza, diecisiete la ubican en el área de precaución y debilidad; lo cual tiene efectos negativos en el clima organizacional, porque existe un ambiente laboral adverso y relaciones laborales frágiles.

La colaboración tiene relación con el trabajo en equipo. Koenes, Avelina (1998:10) manifiesta que el trabajo en equipo se caracteriza “Porque los miembros están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos deben trabajar juntos y coordinadamente”

Además de la colaboración, la coordinación del **equipo de trabajo** es fundamental para lograr los objetivos; porque trabajar de forma coordinada permite optimizar los recursos.

En esta subcategoría se considera de igual manera la promoción de los jefes; es decir, el liderazgo que se ejerce en la Escuela tiene un papel muy importante en la cohesión del equipo que la integra. También se evalúa la coordinación del equipo y finalmente la valoración que le dan todos los integrantes.

En opinión de nueve integrantes, el trabajo en equipo es un elemento débil del clima organizacional, porque se encuentra en semáforo rojo con un puntaje de 3.62. Para seis integrantes, la subcategoría se encuentra en el área de precaución, con un puntaje de 6.75. La ubicación en el área de debilidad y precaución, indica que los integrantes perciben que existen deficiencias con el trabajo en equipo; la responsabilidad de la dirección de la escuela es fundamental para coordinar y promover el trabajo en equipo. Los resultados demuestran que existe inconformidad de quince colaboradores, evidenciando que la dirección tiene dificultad para integrar al equipo.

Diecisiete integrantes indicaron que el trabajo en equipo es una fortaleza del clima organizacional de la Escuela; ya que le dieron un puntaje de 9.07. El trabajo en equipo, debe promoverse, cuidando que el equipo trabaje de forma conjunta y coordinada; indicándoles a los integrantes que cada uno es una pieza fundamental del grupo y que por medio de trabajo en equipo se alcanza el desarrollo de la Escuela.

En la subcategoría predomina el semáforo verde (fortaleza); sin embargo quince integrantes la ubicaron en el área de debilidad o precaución. Situación que afecta el

clima organizacional, porque los integrantes tienen la percepción de que no todos están dispuestos a trabajar en equipo, generando inconformidad entre el personal.

Real Academia Española, (2001). Diccionario de la lengua española define participar como “tomar parte en algo”, para el caso de la Escuela de Enfermería ese “algo” es formar enfermeras/os en un ambiente limpio, agradable, adecuado, brindándoles la formación para que se desempeñen en el campo de la salud.

La participación, es el involucramiento activo de los integrantes de la Escuela en la toma de decisiones y organización de actividades; la cual se llevará a cabo si es incentivada y valorada, reflejándose en el ambiente de la Escuela.

Ocho integrantes indicaron que la participación es una debilidad del clima organizacional, asignándole un puntaje de 3.91. Quienes ubicaron la subcategoría en el área de prevención fueron nueve integrantes, con un punto de 6.29.

En total, diecisiete integrantes (más de la mitad del personal) ubicaron la participación como un elemento débil o de precaución; lo cual demuestra que no existe una participación activa de los colaboradores, ocasionando poco compromiso para lograr los objetivos propuestos y generando un ambiente laboral tenso, porque no se promueve la participación de todo el personal de la escuela.

Quince integrantes, indicaron que la participación se encuentra en el área de fortaleza (semáforo verde) con un puntaje de 8.94. En opinión de este grupo la participación es promovida y valorada en la Escuela.

Los resultados de la participación en la escuela demuestran que prevalece la inconformidad de los integrantes; siendo perjudicial para el clima organizacional de la escuela debido a que se percibe que la dirección no promueve un equilibrio participativo de las áreas de la escuela.

La siguiente subcategoría del Desarrollo Social, es **comunicación**. La comunicación está presente en todas las actividades del ser humano, manifestándose por medios escritos y verbales.

Díaz, Sara (2006:8) “La comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”

La comunicación, es un elemento inherente en las subcategorías de desarrollo social, cada una de ellas se verá beneficiada por una buena comunicación; o perjudicada por una deficiente comunicación.

Seis integrantes consideran que la comunicación se encuentra en un área débil, porque le asignaron un puntaje de 3.43 ubicándola en semáforo rojo; y para tres integrantes, la comunicación está en un área de precaución. Para nueve integrantes, la comunicación no es fluida, por ello se encuentra en semáforo rojo y amarillo. Una comunicación poca o nada fluida en la escuela, afecta de forma negativa el clima organizacional, porque las relaciones laborales no se basan en el diálogo, originando un ambiente de rumores y desconfianza.

El éxito de las relaciones humanas (familiares, laborales, amistad y otros) se basa en la comunicación. La comunicación permite dar a conocer ideas, pensamientos, sugerencias; además ayuda en la solución de conflictos.

De las calificaciones de la comunicación, destaca que veintitrés integrantes la ubicaron como una fortaleza, con una calificación de 8.98. Este grupo, representa a más del 50 % del personal. Una buena comunicación entre el personal de la Escuela, promueve buenas relaciones laborales y un ambiente laboral agradable, lo que a su vez beneficia al clima organizacional.

Aunque la comunicación es una fortaleza, existe un grupo representativo (nueve integrantes) que la valoran como una debilidad; si existe un grupo inconforme afectará la comunicación en general de la escuela, así como el clima organizacional.

Para finalizar con el Desarrollo Social, está la **Credibilidad y Confianza**. Stephen P. Robbins (2005:438) indica que la credibilidad es el grado en el que los seguidores perciben a alguien (líder, superior o colegas) como honesto, competente y capaz de inspirar. Mientras que el mismo autor señala que la confianza es la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un individuo.

Credibilidad y confianza deben ser cultivados, porque la colaboración, trabajo en equipo, participación y comunicación se basan en estos valores.

Para seis integrantes la credibilidad y confianza es una subcategoría débil, porque le adjudicaron un puntaje de 3.44; mientras que para cuatro, esta subcategoría se ubica en el área de prevención o precaución con un puntaje de 6.72.

Lo anterior, significa que diez integrantes perciben que no existe honestidad e integridad de los compañeros de trabajo y superiores de la escuela; la credibilidad y confianza son valores fundamentales de las relaciones laborales. Si estos valores no existen, ocasionan un ambiente laboral de desconfianza; dificultando la participación, colaboración y comunicación del personal.

Veintidós integrantes del personal ubicaron la credibilidad y confianza en el área de fortaleza, ya que le dieron una calificación de 9.02. Este grupo representa más del 50 % del personal de la Escuela.

Los resultados evidencian que esta subcategoría se ubica principalmente en el área de fortaleza personal, lo cual genera un ambiente de cordialidad, comprensión, empatía y franqueza. Siendo estos aspectos esenciales para las relaciones laborales de los

colaboradores, que a su vez se refleja positivamente en el clima organizacional; sin embargo esta situación no es de forma general para el personal de la escuela.

Con base en los resultados, puede establecerse que la categoría de Desarrollo Social se ubica –levemente- en el área de fortaleza, específicamente para las subcategorías de **comunicación y credibilidad/confianza**; sin embargo, las subcategorías de **colaboración, trabajo en equipo y participación**, obtuvieron calificaciones diversas porque para un grupo (entre catorce y diecisiete) representan una debilidad del clima organizacional y para el grupo restante se encuentran en el área de fortaleza.

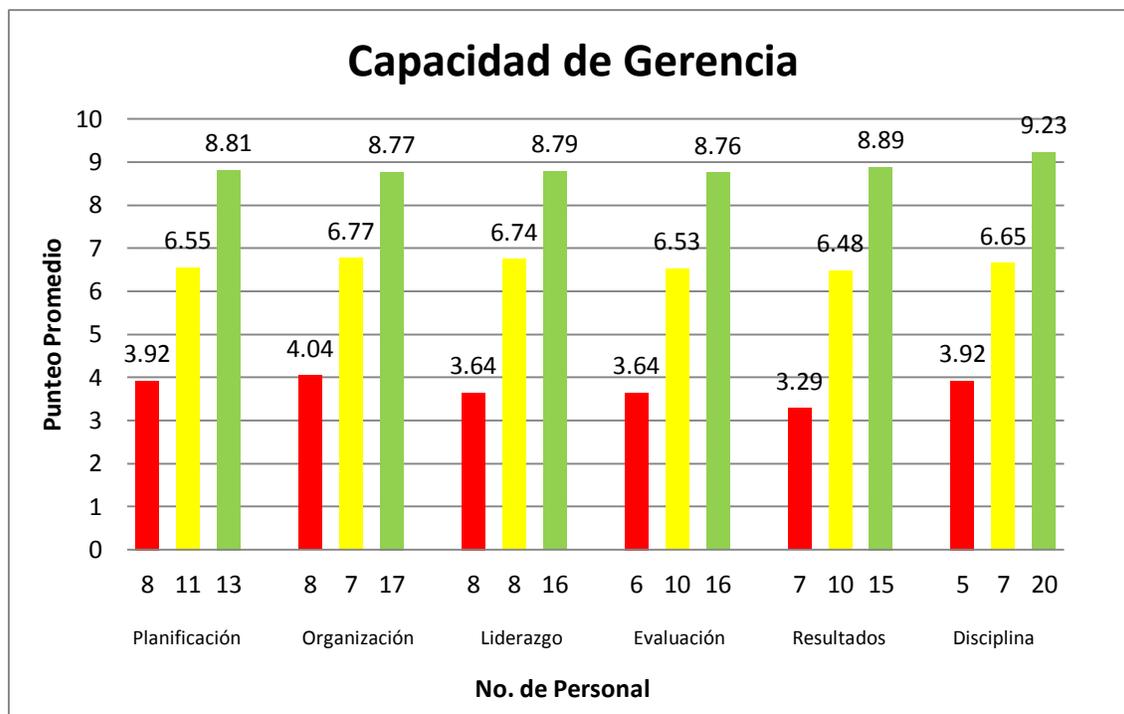
Se tienen resultados positivos y de beneficio (semáforo verde) para el desarrollo correcto del clima organizacional dentro de la escuela. Sin embargo existen categorías y subcategorías débiles (semáforo amarillo y rojo), lo cual es perjudicial para alcanzar un clima organizacional ideal para los colaboradores.

### **Capacidad de Gerencia**

El buen gerenciamiento es una actividad de la dirección de la Escuela. En esta categoría se consideran las actividades del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Las subcategorías específicas del buen gerenciamiento son: planificación, organización, liderazgo, evaluación y seguimiento; orientación a los resultados y disciplina.

### **Grafica No. 12**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Stephen Robbins (2005:159) menciona que “**La planificación** es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. La planeación o planificación es la primera etapa del proceso administrativo y es la base para las siguientes etapas.

La planificación, recibió las siguientes calificaciones: para ocho integrantes es un elemento débil, teniendo un puntaje de 3.92. Para once la planificación está en el área de precaución, con 6.55 punto. Más de la mitad del personal (19 integrantes/59 %) considera que la dirección no realiza una planificación que responda a los requerimientos de la Escuela, esto ocasiona que no se tenga un camino establecido, perjudicando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La planificación, fue calificada por trece integrantes como una fortaleza, obteniendo un puntaje de 8.81. La planificación es responsabilidad de la dirección. En la planificación se establecen los lineamientos sobre los cuales se organizara, dirigirá y controlara el desarrollo de la Escuela.

Esta subcategoría se caracteriza por ser débil, generando un ambiente de incertidumbre que afecta el clima organizacional de la Escuela.

**Organización** según Stephen Robbins (2005:9), “Es la función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”

Lo planificado, se empieza a concretar en la etapa de organización; ya que se designan responsables de las actividades que son necesarias para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la Escuela.

La organización, fue ubicada por ocho integrantes en el área de debilidad (semáforo rojo) porque obtuvo un puntaje de 4.04. Siete integrantes, asignaron un puntaje de 6.77, situándola en el área de precaución (semáforo amarillo). En total quince integrantes, calificaron desfavorablemente la subcategoría.

La organización, determina la estructura organizacional que acorde a las necesidades de la Escuela; optimizando el recurso humano. Si la organización presenta debilidades, ocasiona: duplicidad de funciones y fuga de responsabilidades, lo que a su vez es negativo para el clima organizacional.

Diecisiete consideran que la organización es una fortaleza de la dirección, porque asignaron un puntaje de 8.77. Cuando la organización es correcta, las actividades laborales fluyen, porque existe una adecuada separación de funciones y cada integrante conoce el papel que desempeña en el desarrollo de la Escuela.

En general los integrantes valoran la organización como una fortaleza, pero siempre y cuando existan áreas débiles no se tendrá un clima organizacional idóneo para la escuela y sus colaboradores.

Agustín Reyes Ponce (2004:409) indica que **líder** es “La persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente” El Líder, es una figura motivadora, vela para que lo planificado y organizado se realice; asimismo, supervisa y apoya al equipo de trabajo.

Para dieciséis integrantes (50 % del personal) el liderazgo se encuentra en semáforo rojo o amarillo, con un puntaje de 3.64 y 6.74 respectivamente. Lo cual indica, que la subcategoría es débil o se encuentra en un área de precaución. Si el personal percibe que el jefe no tiene liderazgo, entonces se limita a realizar las actividades laborales de forma monótona. La rutina (monotonía), afecta negativamente el clima organizacional de la Escuela, porque no se incentiva o motiva la innovación del personal.

Un jefe es alguien que solamente da órdenes o instrucciones; mientras que un líder apoya al personal, motivándolo a realizar sus tareas y lo guía para cumplir los objetivos de la Escuela.

Para el otro 50 % (diecisiete integrantes) el liderazgo es una fortaleza, con una puntuación de 8.79. Este grupo sí reconoce el liderazgo de la dirección; lo cual es beneficioso para el clima organizacional de la Escuela, porque al personal no se limita en cuanto a sus actividades, se le motiva a realizar sus funciones para lograr un fin mayor, siendo el desarrollo de la Escuela y el éxito en la formación de los estudiantes de enfermería.

A pesar que existe una igualdad entre fortalezas y debilidades del liderazgo, estas últimas siempre serán un aspecto negativo para lograr el clima organizacional adecuado para la escuela.

Rodríguez, Juan Carlos (2004:110) manifiesta que “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo”

**La evaluación**, es considerada por seis integrantes como una debilidad, porque le asignaron un puntaje de 3.64 y para diez integrantes se encuentra en el área de prevención con un puntaje de 6.53. La evaluación es establecer si se está cumpliendo con lo planificado; caso contrario, se seguirán realizando las actividades y no se lograrán los objetivos esperados, para dieciséis integrantes (50%) esta subcategoría no es realizada oportunamente por la dirección.

Los dieciséis integrantes restantes (50 %) consideran a la evaluación y seguimiento como una fortaleza. Realizar evaluación y seguimiento, le permite a la gerencia establecer el desempeño del personal y determinar las necesidades de capacitación. Lo anterior es beneficioso para el clima organizacional; ya que es una herramienta que promueve la comunicación entre el nivel jerárquico superior, medio e inferior.

Los resultados, una vez más, reflejan diferencias de opinión entre el personal, relacionadas a fortalezas y debilidades en la subcategoría de evaluación. Al existir integrantes inconformes evidencian que la dirección debe trabajar para mejorar este elemento que forma parte del clima organizacional.

Alles, Martha. (2004:78) **Orientación a los Resultados** “Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados”

La subcategoría de resultados, fue ubicada por siete integrantes en el área de debilidad con una puntuación de 3.29 y en el área de precaución fue ubicada por diez integrantes con un puntaje de 6.48. Orientar el trabajo con base a resultados, permite priorizar los objetivos y trabajar eficientemente. Esta subcategoría representa un reto para la dirección; porque existe incertidumbre para diecisiete integrantes, de hacia dónde se dirige la Escuela, lo cual perjudica el clima organizacional de la institución.

Quince integrantes del personal, consideran que el trabajo con base a resultados es una fortaleza de la Escuela, porque le concedieron un puntaje de 8.89. El personal que calificó como fortaleza esta subcategoría, indicó que si existen objetivos establecidos y que se trabaja hacia esa dirección. La forma en que se ve beneficiado el clima organizacional, es porque se tiene la certeza de hacia dónde se dirigen los esfuerzos del personal y se optimizan los recursos que posee la Escuela.

Esta subcategoría de orientación a los resultados se distingue por ser débil; si no se tienen establecidos los resultados que se esperan no será posible crear cambios positivos en beneficio de un clima organizacional ideal para la escuela.

Ausubel (1961) explica que la **disciplina** dentro de un clima es “La superación de la antinomia autoritarismo-permisivismo. La disciplina, no consiste en la imposición de convenciones y controles externos sobre el comportamiento individual. El permisivismo consiste en la ausencia de los controles externos. El autoritarismo, es el control arbitrario y excesivo sobre la conducta individual”

En opinión de cinco integrantes, la disciplina dentro de la Escuela es débil (semáforo rojo) porque obtuvo un puntaje de 3.92 y para siete es una subcategoría en precaución, teniendo un puntaje de 6.65. En total, doce integrantes consideran que la disciplina es un elemento de la dirección que presenta dificultades. La disciplina es necesaria en toda organización; aunque, como lo explica la definición anterior es el resultado del balance entre autoritarismo y permisivismo.

Para veinte integrantes (más de la mitad del personal/ 62.5 %), la disciplina está en el área de fortaleza; ya que le asignaron un puntaje de 9.23. De todas las subcategorías de capacidad de Gerencia, la disciplina fue la que mayor puntaje obtuvo y una mayor cantidad de integrantes del personal consideraron que es una fortaleza.

La disciplina en la Escuela es necesaria, como lo es en todas las organizaciones. Trabajar disciplinadamente da como resultado trabajo ordenado, basado en reglas; asimismo norma la conducta del personal, porque se establece lo que está o no permitido. Es importante indicar que la disciplina busca un equilibrio entre lo permitido y no permitido dentro de la escuela.

Los resultados de la capacidad de Gerencia pueden resumirse así: 17 integrante (53 %) calificaron negativamente la planificación; 15 (47 %) están insatisfechos con la organización; 16 (50 %) consideran que el liderazgo es débil; 16 (50 %) calificaron negativamente la evaluación; 17 (53 %) consideran que las actividades no se basan en resultados esperados y la disciplina fue calificada, principalmente, como una fortaleza porque 20 integrantes (62 %) así lo consideran. Los resultados de la capacidad de gerencia, están divididos entre fortaleza y debilidad/precaución.

La planificación, organización, liderazgo y evaluación son los elementos del proceso administrativo y en opinión del personal es débil o se encuentra en el área de precaución (llamada de atención).

El proceso administrativo es fundamental para las operaciones de la Escuela, porque en él se establece el rumbo de las actividades de la misma, quienes serán los responsables y cómo se realizarán. Al recibir calificaciones desfavorables, indica que no se está trabajando con base a un plan, lo cual, afecta la comunicación organizacional, porque existe desorientación y no se conocen con claridad los resultados que se esperan.

## Comprobación de Hipótesis

Las hipótesis planteadas fueron:

Nula ( $H_0$ ): “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, no incide en el clima organizacional de la Escuela; por tanto, si la comunicación es excelente o deficiente, no se reflejará en el clima organizacional de la Escuela”

Alternativa ( $H_1$ ): “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, si incide en el clima organizacional; por tanto, si la comunicación es excelente se reflejará en un clima organizacional agradable para el personal administrativo, docente y de servicios generales. Y, si la comunicación es deficiente, originará un clima organizacional poco agradable para los colaboradores de la Escuela”

Miñarro, A. (1998) “Una prueba estadística implica siempre una hipótesis nula, la cual es la hipótesis que se considerará y se someterá a comprobación frente a una hipótesis alternativa” (p. 19)

Como lo indica Miñarro, una prueba estadística se realiza para aceptar o rechazar la hipótesis nula. Si la hipótesis nula se acepta, entonces la hipótesis alternativa se rechazara y si la hipótesis nula se rechaza, entonces la alternativa se aceptara.

Garrido, A. (1995) “Una variable cualitativa es aquella cuya medición se ha llevado a cabo utilizando una escala nominal. Tal es el caso del género o de la religión” (p. 22)

Namakforoosh, M (2005) “La medición con la escala nominal implica asignar números u otros símbolos para clasificar objetos u observaciones... los datos que contiene son solamente números de ocurrencia en cada clase o cada categoría de la variable sujeto de estudio; por lo tanto, los números o signos asociados a los objetos no tienen significancia cuantitativa y son solo indicaciones de presencia o ausencia de algunos atributos y características en estudio” (p. 223)

Las variables que integran la hipótesis, son variables cualitativas. Siendo categorías a las que se les asigna un número de ocurrencias o frecuencias; ya que, no se les puede medir de forma numérica (cuantitativamente)

Considerando lo anterior, se procedió a comprobar la hipótesis nula, por medio de la prueba estadística de chi o ji cuadrada.

Moore, D. (1995) “La prueba ji cuadrado...permite contrastar la hipótesis nula de que “no existe relación” entre la variable fila y la variable columna (independiente-dependiente) de una tabla de contingencia” (p. 638)

Las preguntas y resultados utilizados para la comprobación de la hipótesis son: Pregunta 6: ¿Cómo es la comunicación? Y Pregunta 7: ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?, según *cuadros seis y siete, graficas seis y siete*.

Los resultados de ambas preguntas se presentan en la siguiente tabla de contingencia:

**Cuadro No. 9 (Contingencia)**

	(Ambiente de Trabajo) Excelente	(Ambiente de Trabajo) Muy bueno	(Ambiente de Trabajo) Bueno	(Ambiente de Trabajo) Regular	Fila marginal
(comunicación) Si es fluida	4	1	7	3	15
(comunicación) No es fluida	0	17	0	0	17
<b>Columna marginal</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

La tabla anterior se interpreta así: cuatro colaboradores indicaron que la comunicación en la Escuela SI es fluida y el ambiente de trabajo es excelente; mientras que para diecisiete la comunicación NO es fluida y el ambiente de trabajo es muy bueno y así sucesivamente con cada una de las celdas.

La tabla de contingencia también presenta la suma de cada fila y cada columna, para obtener la suma marginal.

En la siguiente tabla, se presentan los valores esperados

**Cuadro No. 10 (valores esperados)**

	(Ambiente de Trabajo) Excelente	(Ambiente de Trabajo) Muy bueno	(Ambiente de Trabajo) Bueno	(Ambiente de Trabajo) Regular	<b>Fila marginal</b>
(comunicación) Si es fluida	1.88	8.44	3.28	1.41	<b>15</b>
(comunicación) No es fluida	2.12	9.56	3.72	1.59	<b>17</b>
<b>Columna marginal</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

**Cuadro No. 11 (Contribuciones)**

	(Ambiente de Trabajo) Excelente	(Ambiente de Trabajo) Muy bueno	(Ambiente de Trabajo) Bueno	(Ambiente de Trabajo) Regular	<b>Fila marginal</b>
(comunicación) Si es fluida	2.39	6.56	4.21	1.79	<b>14.95</b>
(comunicación) No es fluida	2.12	5.79	3.72	1.59	<b>13.22</b>
<b>Columna marginal</b>	<b>4.51</b>	<b>12.35</b>	<b>7.93</b>	<b>3.38</b>	<b>28.17</b>

Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

**Valor experimental 28.17**

**Cuadro No.12**

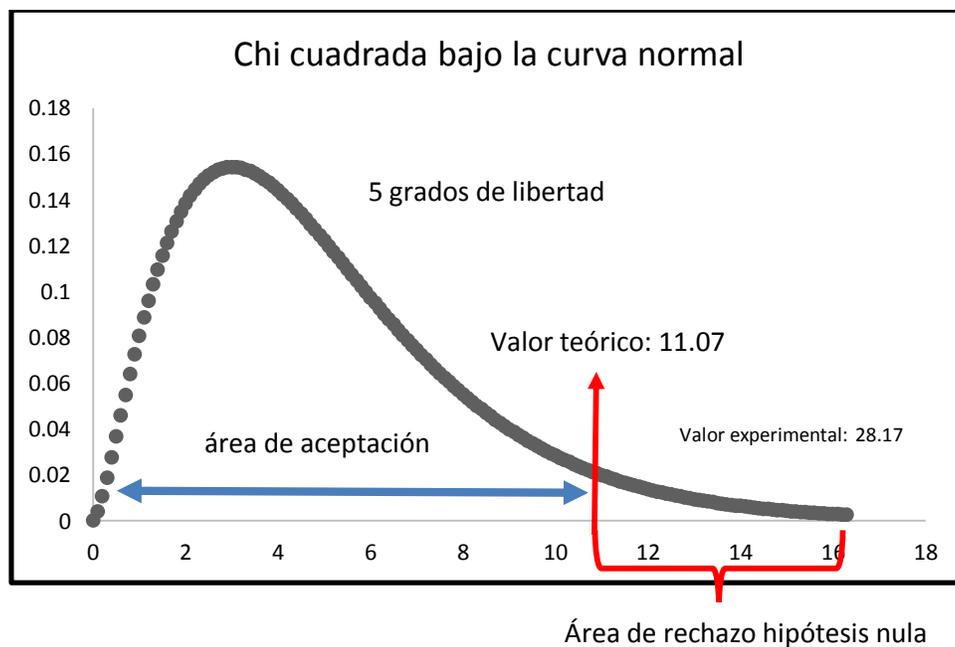
Criterio	Resultado
Valor experimental > valor critico	Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa
Valor experimental < valor critico	Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa

**Cuadro No. 13****Parámetros establecidos para comprobación de hipótesis**

Grados de libertad	5
Error	5 %

**Cuadro No. 14****Comprobación de hipótesis**

Valor experimental	28.17
Valor teórico a 5 grados de libertad y error de 5 %	11.07



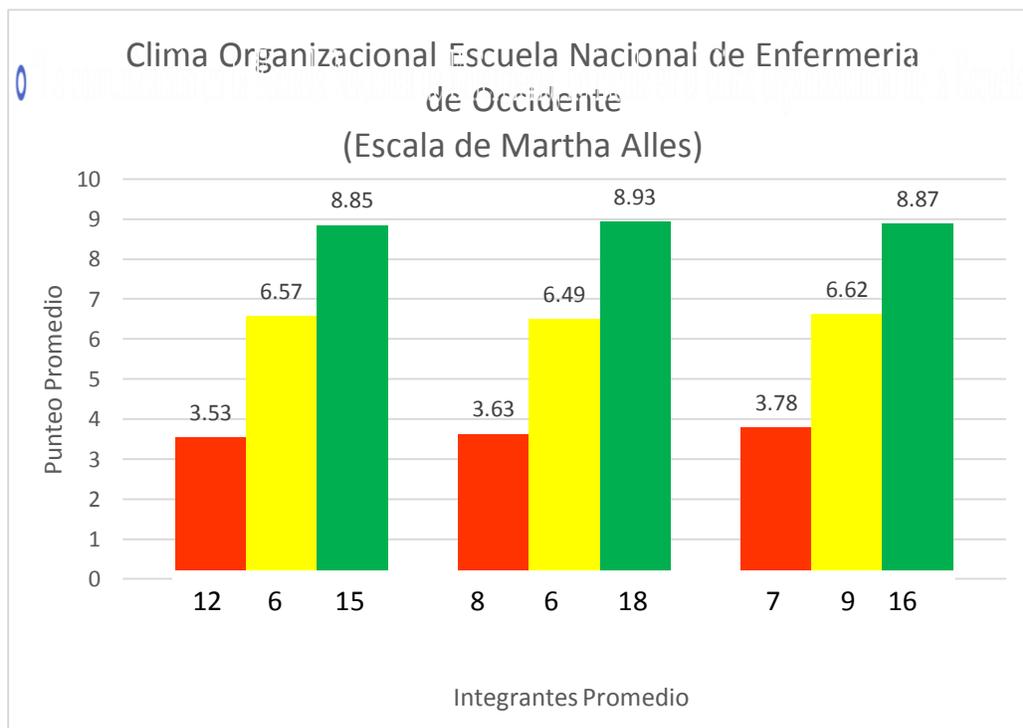
El valor experimental de 28.17 es mayor al valor teórico de 11.07. Por ello, la hipótesis nula que dice: “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, no incide en el

clima organizacional de la Escuela; por tanto, si la comunicación es excelente o deficiente, no se reflejará en el ambiente de trabajo de la Escuela” NO SE ACEPTA.

Y se acepta la hipótesis alternativa: “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, si incide en el clima organizacional; por tanto, si la comunicación es excelente se reflejará en un ambiente agradable para el personal administrativo, docente y de servicios generales. Y, si la comunicación es deficiente, originará un ambiente poco agradable para los colaboradores de la Escuela”

Habiendo establecido estadísticamente que la comunicación influye en el clima organizacional de la escuela. Se verifica en los resultados de la Escala de Clima Organizacional de Martha Alles.

**Gráfica No. 13**



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

La comunicación fue evaluada por nueve integrantes del personal (28%) como un aspecto débil o de riesgo dentro de la escuela. Esto se refleja en los resultados de las categorías que integran el clima organizacional, siendo estas: Desarrollo Educativo, donde dieciocho colaboradores lo ubican en área de debilidad o precaución; Desarrollo Social catorce integrantes consideran que es un elemento deficiente y dieciséis miembros del personal evaluaron la Capacidad de Gerencia como un aspecto a mejorar.

En base a los resultados de la Escala de Martha ALles, la hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, si incide en el clima organizacional; por tanto, si la comunicación es excelente se reflejará en un clima organizacional agradable para el personal administrativo, docente y de servicios generales. Y, si la comunicación es deficiente, originará un clima organizacional poco agradable para los colaboradores de la Escuela” SE ACEPTA.

## Hallazgos

1. El área de servicios generales es la que evidenció mayor inconformidad respecto a la comunicación, ambiente y satisfacción laboral. Los resultados de la presente investigación, dejan abierta la posibilidad a una investigación orientada a establecer los factores que inciden en el inconformismo, específicamente del área de servicios generales.
2. Los programas de capacitación están enfocados al personal docente y actualmente no existen programas que estén orientados al área administrativa y de servicios generales; por ello, los integrantes de dichas áreas se consideran excluidos, situación que se refleja negativamente en la comunicación, satisfacción laboral y otros factores del clima organizacional.
3. Existe la demanda de un área de descanso para el personal de la Escuela de Enfermería; ya que los resultados indicaron que el personal está inconforme con este aspecto. Este tema corresponde a la rama de la ergonomía.
4. La planificación como elemento de la capacidad de Gerencia de la Escuela de Enfermería es débil. La planificación, se realiza al inicio de cada año lectivo y es la base para las actividades docentes, administrativas y de servicio. Al ser un elemento débil, perjudica el logro de los objetivos de las diferentes áreas; por tanto, deben realizarse acciones para mejorar la planificación anual.
5. Aunque en los resultados de la escala de Martha Alles, la planificación es la que obtuvo resultados negativos; la organización, liderazgo y evaluación son etapas del proceso administrativo, que también deben ser mejorados. De la realización y ejecución asertiva del proceso, depende el éxito de la Escuela Nacional de Enfermería.

## Conclusiones

1. La comunicación es un factor fundamental en toda organización. La investigación realizada en la Escuela Nacional de Enfermería, permitió determinar que la comunicación es un factor que influye en el clima organizacional; por lo cual los cambios que la comunicación experimente originará cambios en el clima organizacional.
2. Por medio de la prueba estadística chi cuadrada, se estableció que la hipótesis nula planteada al inicio de la investigación: La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, no incide en el clima organizacional de la Escuela; por tanto, si la comunicación es excelente o deficiente, no se reflejará en el clima organizacional de la Escuela” NO se acepta.
3. La hipótesis nula no se acepta, por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa: “La comunicación en la Escuela Nacional de Enfermería, si incide en el clima organizacional; por tanto, si la comunicación es excelente se reflejará en un clima organizacional agradable para el personal administrativo, docente y de servicios generales. Y, si la comunicación es deficiente, originará un clima organizacional poco agradable para los colaboradores de la Escuela”
4. La comunicación del equipo de trabajo no es fluida y de manera específica, el equipo de trabajo considera que no existe apertura en la comunicación ascendente, esta situación tiene un efecto negativo en el clima organizacional de la Escuela; originando insatisfacción laboral, poco compromiso en la formación del talento humano y relaciones personales débiles.
5. El liderazgo de cada área de la escuela (docencia, administración y servicios generales) es participativo, este estilo se caracteriza por promover la comunicación en cada área **específica** de la Escuela; mientras que la capacidad de gerencia (Dirección) presenta carencias respecto al liderazgo, esto se evidencia en una comunicación poco fluida a nivel **general** en la Institución.
6. Los medios y métodos utilizados para la comunicación en la Escuela de Enfermería son: comunicación escrita y oral. La comunicación escrita es por medio de circulares y memorandos; y la comunicación oral se presenta en reuniones con los colaboradores.

7. Los aspectos positivos identificados por medio de la escala de clima organizacional son: desarrollo profesional y personal, credibilidad y confianza, y disciplina. Los aspectos negativos son: capacitación y formación del personal; colaboración, participación y planificación.
8. Las barreras de comunicación están presentes en la comunicación ascendente. Los colaboradores que integran el área de servicios generales, indicaron que se les excluye y existe poca apertura del nivel superior.

### **Recomendaciones**

1. La investigación permitió determinar que el área de servicios generales considera que son excluidos de las actividades de la Escuela. Por ello, se recomienda realizar una investigación que permita establecer las razones por las que el equipo de servicios generales tiene dicha percepción.
2. Crear un área de descanso, de acuerdo a los requerimientos de la rama de la Ergonomía. Lo cual será beneficioso para los colaboradores; ya que contarán con un área que les permitirá tomar un receso y posteriormente continuar con sus actividades laborales, beneficiando el clima organizacional.
3. La comunicación como elemento influyente del clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería, debe ser fortalecida por medio del programa de formación y desarrollo del personal; lo cual permitirá promover una buena comunicación y que se obtenga un efecto positivo en el clima organizacional.
4. El líder de la Escuela de Enfermería debe promover la comunicación ascendente por medio de la apertura al nivel jerárquico medio y operativo, la apertura puede realizarse por medio de la política de puertas abiertas.
5. El clima organizacional participativo, debe ser genuino. Esto se logrará por medio de la creación de comisiones integradas por los colaboradores de la Escuela, quienes serán responsables de proyectos en beneficio del equipo de trabajo. De tal forma que se delega y se le permite al personal la toma de decisiones de forma consensuada; también se promueve la participación y colaboración del personal.
6. La comunicación oral debe ser fortalecida con la comunicación escrita. Debe darse a conocer la información abordada en las reuniones de trabajo por medio de circulares, notificaciones y otros; así mismo, debe aprovecharse las herramientas tecnológicas actuales como: correo electrónico, la creación de un blog para la Escuela y otros; los cuales permitirán tener una comunicación que proporcione evidencia.
7. La formación y capacitación del personal, debe ser un aspecto prioritario para la Escuela de Enfermería. Un personal capacitado y con formación, será más productivo y representa un valor agregado para la Institución.

8. La planificación es fundamental en toda organización, la realización de esta etapa del proceso administrativo permitirá que las actividades estén orientadas hacia un objetivo. La planificación debe ser realizada de manera integral por los colaboradores de las tres áreas de la Escuela de Enfermería; promoviendo la participación y el compromiso en el logro de los objetivos.

**Capítulo IV**  
**Propuesta**  
**Programa de Formación y Desarrollo**  
**Escuela Nacional de Enfermería**

#### **4.1 Introducción**

Por medio de la investigación realizada en la Escuela Nacional de Enfermería y la comprobación estadística de la hipótesis, se determinó que la comunicación si incide en el clima organizacional de la Escuela.

El clima organizacional está integrado por elementos como: satisfacción laboral, remuneración, colaboración, comunicación, trabajo en equipo, planificación y otros más; los cuales a su vez se encuentran interrelacionados, por lo que si uno de los elementos presenta deficiencias se verá reflejado negativamente en el clima de la Escuela.

Los resultados de la investigación evidenciaron que los siguientes elementos del clima organizacional: comunicación, relaciones personales, trabajo en equipo, liderazgo y buen gerenciamiento deben desarrollarse para mejorar el ambiente de trabajo en el que el personal se desempeña.

La propuesta está orientada a involucrar al talento humano de la Escuela y desarrollar de manera integral las áreas débiles del clima organizacional. La propuesta se integra por:

- Justificación;
- Objetivos;
- Beneficios;
- Beneficiarios; y
- Programas.

### **3.1 Justificación**

El clima organizacional de la Escuela de Enfermería se caracteriza por ser participativo; sin embargo, la comunicación no es fluida. Las barreras de comunicación, están presentes –principalmente- en el área de servicios generales; quienes indicaron que hay dificultades para comunicarse con el nivel superior.

La comunicación al no ser fluida, se refleja en todos los elementos que integran el clima organizacional, generando un ambiente de trabajo poco agradable para el personal de la Escuela.

La propuesta, está orientada a lograr la apertura de la comunicación, trabajo en equipo (colaboración y participación); relaciones interpersonales, fortalecimiento del liderazgo y desarrollo de un buen gerenciamiento.

La propuesta dará como resultado un clima organizacional efectivo, permitiendo un mejor desempeño del equipo de trabajo, beneficiando las diferentes actividades laborales; reflejándose en un mejor servicio de formación de enfermeros y enfermeras, quienes también realizan una labor trascendental para la población guatemalteca.

### **3.2 Objetivos**

#### **General**

- Presentar y explicar el programa de formación y desarrollo de clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería; que permita la comunicación e integración del equipo de trabajo y el buen desarrollo gerencial de la institución.

#### **Específicos**

- Exponer los elementos que integran el programa de comunicación y permitir una comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos de la Institución.
- Presentar el programa de trabajo en equipo que promueva una mejor integración de las actividades laborales.

- Desarrollar el programa de relaciones interpersonales, el cual ayudará a un mejor ambiente de trabajo.
- Fortalecer el liderazgo de la Dirección, subdirección y coordinación de la Escuela Nacional de Enfermería,
- Aplicar el proceso administrativo para el desarrollo correcto de las actividades de la Escuela y que mejore el clima organizacional.

### **3.3 Beneficios**

- Promover la apertura de la comunicación en la Escuela de Enfermería, lo cual permitirá una mayor integración, participación y colaboración del equipo de trabajo.
- La apertura de la comunicación fortalecerá el liderazgo de la Dirección, subdirección y coordinación, siendo un factor de motivación para el personal.
- Propiciar la inclusión de los colaboradores de forma integral, considerando a las tres áreas de la Escuela; promoviendo un interés genuino para todas las áreas de trabajo.

### **3.4 Beneficiarios**

- **Directos:** 32 colaboradores de la Escuela Nacional de Enfermería
- **Indirectos:** Estudiantes de Enfermería y población en general.

## 4.6 Programa de Formación y Desarrollo

El programa de formación y desarrollo del personal de la Escuela Nacional de Enfermería se realiza con base en:

### Diagnóstico de la situación

<p><b>Objetivos de la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar profesionales de enfermería con aptitud para desempeñarse en el campo de la salud.</li> <li>• Promover los elementos científicos y humanísticos para participar dentro de un equipo multidisciplinario.</li> <li>• Fomentar y desarrollar el actuar humano, vinculado a la ciencia, la técnica y el arte de la atención a las personas.</li> <li>• Proporcionar al estudiante las oportunidades que le permitan obtener los conocimientos básicos de enfermería.</li> <li>• Proporcionar al estudiante las experiencias prácticas de las situaciones de salud.</li> <li>• Formar el recurso humano a nivel de educación superior en el campo de la salud y especialmente en el campo de la enfermería. Formar el recurso humano especializado para lograr la eficiencia y eficacia en la práctica de la enfermería.</li> <li>• Formar gerentes en el campo de la enfermería que contribuyan a la conducción de los servicios de salud a nivel nacional.</li> <li>• Formar profesionales de enfermería en calidad y cantidad que el país necesite</li> </ul>
<p><b>Competencias necesarias</b></p>	<p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Administración – Gerencia</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Delegación de tareas y responsabilidades</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul> <p><b>Subdirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Delegación de tareas y responsabilidades</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul> <p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y registro estudiantil</li> <li>• Contabilidad y finanzas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>
--	---

<p><b>Competencias necesarias</b></p>	<p><b>Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción de grupos de trabajo estudiantil</li> <li>• Didáctica</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Gestión de cambio</li> <li>• Planificación académica</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul> <p><b>Servicios Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>Problemas detectados</b></p>	<p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamiento débil;</li> <li>• Liderazgo no reconocido;</li> <li>• Barreras de comunicación;</li> <li>• Bajo trabajo en equipo;</li> <li>• Escasas relaciones interpersonales.</li> </ul> <p><b>Subdirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo no reconocido;</li> <li>• Barreras de comunicación;</li> <li>• Bajo trabajo en equipo;</li> <li>• Escasas relaciones interpersonales</li> </ul> <p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de comunicación;</li> <li>• Bajo trabajo en equipo;</li> <li>• Escasas relaciones interpersonales</li> </ul> <p><b>Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de comunicación;</li> <li>• Bajo trabajo en equipo;</li> <li>• Escasas relaciones interpersonales</li> </ul> <p><b>Servicios generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de comunicación;</li> <li>• Bajo trabajo en equipo;</li> <li>• Escasas relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Resultados de la evaluación</b></p>	<p>Los problemas detectados generan un clima organizacional poco favorable para el desarrollo de las actividades dentro de la Escuela Nacional de la Enfermería.</p>

### Diseño del programa de formación y desarrollo del personal

<b>Personal a capacitar</b>	Integrantes de las áreas de servicios generales, administración, docencia, subdirección y dirección.
<b>Método de capacitación</b>	Presencial
<b>Tema de capacitación</b>	Formación y desarrollo de personal en comunicación organizacional, trabajo en equipo, relaciones personales, liderazgo y buen gerenciamiento.
<b>Lugar de capacitación</b>	Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango
<b>Fecha de capacitación</b>	Del 02 de febrero al 31 de marzo de 2017

## PLAN GENERAL DE PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

<b>Participantes</b>	Talento Humano Escuela Nacional de Enfermería		<b>Grupos de trabajo</b>	2
<b>Horario Grupo 1</b>	Jueves: 8:00 a 16:00 horas	<b>Horario Grupo 2</b>	Viernes: 8:00 a 16:00 horas	
<b>Año lectivo</b>	2017		<b>Motivación del programa</b>	La Escuela Nacional de Enfermería de Quetzaltenango, es una institución importante para la sociedad, formando profesionales que se desempeñaran en el sector salud. Para llevar a cabo su fin principal, el personal de la Escuela debe laborar en un ambiente agradable, esto se logrará mediante el compromiso de la Dirección, así como de la participación del personal. El programa brinda las bases para desarrollar un clima organizacional beneficioso para la institución.
<b>Clases Semanales por grupo</b>	1			
<b>Total de Clases por grupo</b>	5			

Unidad	Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica	Evaluación	Bibliografía
I Comunicación Organizacional	<p><b>Grupo 1</b> dos de febrero</p> <p><b>Grupo 2</b> tres de febrero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el participante adquiera la habilidad de utilizar la comunicación como herramienta para el logro de los objetivos personales, organizacionales y promueva mejores relaciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos teóricos de la comunicación</li> <li>Herramientas para desarrollar una buena comunicación</li> <li>Pilares de la comunicación interna</li> </ul>	1 por grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Marcadores</li> <li>Cañonera</li> <li>Portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de apuntes</li> <li>Análisis de casos</li> <li>Dramatización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta comunicación organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arroyo, Luis y Yus, Magali (2007) <u>Los cien errores de la comunicación en las organizaciones</u>. ESIC Editorial</li> <li>Diez Frejeiro, Sara (2006) <u>Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa</u>. Ideas propias Editorial.</li> <li>Mínguez Arranz, Norberto (1999) <u>La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa</u>" Fundación General de la UCM- ayuntamiento de Madrid</li> </ul>

Unidad	Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica	Evaluación	Bibliografía
II Trabajo en equipo	<p><b>Grupo 1</b> nueve de febrero</p> <p><b>Grupo 2</b> diez de febrero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información teórica y práctica sobre trabajo en equipo</li> <li>• Establecer la relación de trabajo en equipo y su reciprocidad con el cliente interno y externo.</li> <li>• Ejercitar el concepto de trabajo en equipo dentro de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición e importancia del trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades personales para trabajar en equipo</li> <li>• Integración de equipos de trabajo</li> <li>• Clima organizacional y trabajo en equipo</li> </ul>	1 por grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Cañonera</li> <li>• Portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de vídeo</li> <li>• Socialización de casos</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Análisis de películas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de roles</li> <li>• Plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 17 leyes incuestionables del Trabajo en Equipo. John C. Maxwell Editorial: Betania</li> <li>• Trabajo en Equipo. Federico Gan Bustos. Editorial: Díaz de Santos</li> <li>• El Trabajo en Equipo. Guillermo Ballenato, Editorial: Pirámide</li> </ul>
III Relaciones Personales	<p><b>Grupo 1</b> Dieciséis de febrero</p> <p><b>Grupo 2</b> diecisiete de febrero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los elementos teóricos sobre Relaciones Personales y su importancia en el Clima Organizacional.</li> <li>• Apoyar al mejoramiento de las relaciones personales en las tres áreas dentro de la Escuela</li> <li>• Ejercitar e implementar las relaciones personales dentro de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de relaciones personales</li> <li>• Destrezas para las relaciones personales, sociales, de comunicación, de autoconocimiento y destrezas para el límite</li> <li>• Procesos fundamentales en las relaciones personales</li> <li>• Características de las relaciones personales saludables</li> <li>• Comportamientos en las relaciones personales</li> <li>• Relaciones personales</li> </ul>	1 por grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Cañonera</li> <li>• Portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de vídeo</li> <li>• Socialización de casos</li> <li>• Dinámicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de caso verídico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato</li> <li>• El comportamiento humano, Davis Keith</li> <li>• Relaciones publicas y humanas, Simón Rymond y Víctor Soria Murillo.</li> </ul>

Unidad	Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica	Evaluación	Bibliografía
IV Liderazgo	<p><b>Grupo 1</b> Veintitrés de febrero</p> <p><b>Grupo 2</b> veinticuatro de febrero</p>	Adquirir los conocimientos teóricos y prácticos para ejercer un liderazgo que motive, guíe y sea reconocido por los integrantes del equipo de trabajo. Permitiendo que los objetivos personales estén en armonía con los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y teorías de liderazgo</li> <li>El liderazgo y el clima organizacional</li> <li>Liderazgo práctico y dirección de equipos de trabajo</li> </ul>	1 por grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Marcadores</li> <li>Cañonera</li> <li>Portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización caso de estudio</li> <li>Relación de elementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coper R. K. y Sawaf, A.: La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma Bogotá. 1998</li> <li>Blanchard, Ken and O'Connor, Michael: Administración por valores. Norma. Bogotá. 1997</li> <li>Heifetz, Ronald A.: Liderazgo sin Respuestas fáciles. Paidós, Estado y Sociedad. Barcelona. 1997</li> <li>Bennis, Warren: "On becoming leader". Addison-Wesley Publishing Company. Inc., Massachusetts, 1989.</li> <li>Conger, Jay: El líder carismático. Mc Graw Hill México. 1991</li> <li>Handsome, Richard y Norman, Philip: Liderazgo Estratégico. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, 1993</li> </ul>

Unidad	Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica	Evaluación	Bibliografía
V Buen Gerenciamiento	<b>Grupo 1</b> Dos de marzo  <b>Grupo 2</b> Tres de marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar la planificación anual de la Escuela Nacional de Enfermería</li> <li>Integrar la estructura organizacional de la Escuela a la ejecución de la planificación</li> <li>Adicionar el plan de liderazgo al plan de buen gerenciamiento</li> <li>Establecer los mecanismos de control de la planificación anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación anual</li> <li>Estructura organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería</li> <li>Liderazgo y dirección</li> <li>Herramientas de control</li> </ul>	1 por grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Marcadores</li> <li>Cañonera</li> <li>Portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso administrativo y buen gerenciamiento anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hermida, Jorge "Ciencia de la Administración" Ed. Cdad. Moderna, Bs. As. Varias reediciones.</li> <li>Laroca, H., Fainstein, H., Barcos, S.J. y otros: "¿Qué es Administración?" Cap. I y II Ed. Macchi, 1991</li> <li>Kast y Rosenzweig: "Administración en las organizaciones" Ed. Mc Graw Hill</li> <li>Chiavenato, I.: "Introducción a la teoría general de la Administración". Ed. Mc Graw Hill</li> <li>Serafin: "La acción directiva en las instituciones escolares" Cap. 1 y 2 -Univ. Barcelona, 2000. 11. Schlemenson, Aldo, Lejtman, Silvia K. de y otros: "Organizarse y conducir la escuela", Paidós, Buenos Aires, 1999, Páginas 25 a 99: Introducción, Parte I y Parte II</li> </ul>

## **Programa Unidad I**

### **Comunicación Organizacional**

(Para entregar al participante)

#### **Justificación**

La comunicación es una actividad inherente al ser humano y es fundamental para el logro de objetivos a nivel personal y organizacional. Actualmente existen diversas herramientas que han facilitado la comunicación; lo cual ha permitido reducir distancias y tiempo.

Sin embargo, la comunicación aún es un tema ampliamente abordado en universidades, conferencias, talleres y otros; debido a que persisten barreras que impiden la fluidez de la comunicación.

El programa de comunicación organizacional está orientado a apoyar las relaciones laborales del personal de la Escuela Nacional de Enfermería; ya que una investigación realizada en la institución, evidencio que existen barreras en la comunicación, por tanto es importante que el personal se forme para desarrollar un ambiente de trabajo basado en una buena comunicación.

#### **Objetivo General**

Que el participante adquiera la habilidad de utilizar la comunicación como herramienta para el logro de los objetivos personales, organizacionales y promueva mejores relaciones laborales.

#### **Objetivos Específicos**

- Brindar los fundamentos teóricos de la comunicación organizacional
- Determinar los tipos de comunicación organizacional presentes en la Escuela de Enfermería.
- Dar a conocer las herramientas para mejorar la comunicación entre los integrantes de la Escuela de Enfermería.

**Subunidad I:** Fundamentos teóricos de la comunicación

**Objetivo:** Brindar información teórica de la comunicación organizacional.

#### **Contenido de la subunidad**

- Definición de comunicación

- Elementos de la comunicación: emisor, codificación, canal, mensaje, decodificación, receptor y ruido.
- Tipos de comunicación organizacional: ascendente, descendente, horizontal, diagonal.

**Subunidad II:** Herramientas para desarrollar una buena comunicación

**Objetivo:** Que el participante tenga la capacidad de aplicar herramientas prácticas para mejorar la comunicación con el equipo de trabajo

#### **Contenido de la subunidad**

- Herramientas tecnológicas: blog, correo electrónico, redes sociales y otros.
- Política de puertas abiertas

**Subunidad III:** Pilares de la comunicación interna

**Objetivo:** Que el participante conozca los pilares de la comunicación interna y adquiera la habilidad de experimentar empatía por el receptor de la comunicación.

#### **Contenido de la subunidad**

- Primer pilar de la comunicación interna: transparencia
- Segundo pilar de la comunicación interna: relevancia de contenidos
- Tercer pilar de la comunicación interna: sensibilidad hacia el destinatario.

### **Metodología y Actividades de Aprendizaje**

Clase magistral con ayuda de fichas bibliográficas, videos, diapositivas; trabajo en grupo, participación en clase, lecturas sugeridas y análisis de casos.

#### **Evaluación**

<b>Método de Evaluación</b>	<b>Punteo</b>
Participación en clase	10 puntos
Asistencia	10 puntos
Puntualidad	10 puntos
Simulación de casos	35 puntos
Dramatización	35 puntos
	<b>100 puntos</b>

**Bibliografía**

- Arroyo, Luis y Yus, Magali (2007) Los cien errores de la comunicación en las organizacionales. ESIC Editorial
- Diez Frejeiro, Sara (2006) Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. Ideas propias Editorial.
- Minguéz Arranz, Norberto (1999) La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa” Fundación General de la UCM-ayuntamiento de Madrid.

## Unidad I

### Comunicación Organizacional

(Para uso del formador)

<b>Descripción de unidad</b>	La comunicación es el tema inicial del programa; ya que es fundamental para el desarrollo de los siguientes temas que integran el programa. El ser humano es comunicativo por excelencia y para lograrlo se vale de diferentes herramientas y medios. En la Escuela Nacional de Enfermería, la comunicación presenta deficiencias a nivel ascendente A nivel organizacional, la comunicación permite el desarrollo de la institución
<b>Objetivos de formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la comunicación del personal en un 75 %</li> <li>• Fomentar la comunicación ascendente (personal administrativo, servicios generales y docentes con la Dirección)</li> <li>• Promover la comunicación interna.</li> </ul>
<b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a la unidad de comunicación</li> <li>2. La importancia de la comunicación. Video: La importancia de una buena comunicación Enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LrzhWWbILg4">https://www.youtube.com/watch?v=LrzhWWbILg4</a></li> <li>3. Definición de comunicación</li> <li>4. Elementos de la comunicación. Video: Elementos de la comunicación. Enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3UGyiuGChSM">https://www.youtube.com/watch?v=3UGyiuGChSM</a></li> <li>5. Comunicación horizontal</li> <li>6. Comunicación vertical: ascendente y descendente</li> <li>7. Planificación actividad simulación de casos</li> <li>8. Fin de primera clase de unidad</li> <li>9. Bienvenida segunda clase de unidad</li> <li>10. Herramientas para desarrollar la comunicación</li> <li>11. Herramientas tecnológicas</li> <li>12. Política de puertas abiertas</li> <li>13. Actividad Simulación de casos</li> <li>14. Socialización de simulación de casos</li> <li>15. Fin de segunda clase de unidad</li> <li>16. Bienvenida tercera clase de unidad</li> </ol>

<b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b>	17. Pilares de la comunicación interna: Transparencia, relevancia de contenidos y sensibilidad hacia el destinatario. 18. Dramatización 19. Cierre de unidad
<b>Recursos</b>	Humanos: Formador y participantes Materiales: Pizarra, marcadores, hojas, cañonera y computadora portátil
<b>Organización de espacio y tiempo</b>	Espacio: Instalaciones de la Escuela Nacional de Enfermería Tiempo: 3 sesiones de dos horas cada sesión
<b>Evaluación</b>	Encuesta de comunicación organizacional

## Encuesta de comunicación organizacional

### I. Aspectos Generales

1. ¿Tiempo de laborar en la institución? \_\_\_\_\_

2. Área de Trabajo: (por favor marque con una "x")

- Administrativa \_\_\_\_\_
- Docencia \_\_\_\_\_
- Servicios Generales \_\_\_\_\_

3. Puesto de Trabajo \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene a su cargo otros puestos de trabajo? (por favor marque con una "x")

Si	No

5. ¿Quién es su jefe inmediato? \_\_\_\_\_

### II. Comunicación

6. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato? (por favor marque con una "x")

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo? (por favor marque con una "x")

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cómo es la comunicación con el personal a su cargo? (solamente si tiene otros puestos de trabajo a su cargo)

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

9. ¿Existen situaciones que impidan una comunicación fluida dentro de la organización?

Si	No
----	----

--	--

Si la respuesta es sí, mencione ¿cuáles? \_\_\_\_\_

---

10. ¿Cómo califica la relación laboral con su jefe inmediato?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

11. ¿Usted da opiniones para mejorar o realizar cambios que apoyen al desarrollo de la empresa?

Si	No

12. Observaciones, comentarios, sugerencias

---



---



---

**Unidad II**  
**Trabajo en Equipo**  
(Para entregar al participante)

**Justificación:**

El trabajo en equipo está presente en el círculo familiar, social y laboral. En el aspecto laboral, el Administrador de Recursos Humanos se relaciona con Consejos Administrativos, Directivos, compañeros de trabajo y subordinados.

El logro de los objetivos organizacionales dependerá en gran medida de la unión, colaboración, y compromiso del trabajo en equipo, por lo cual el Director de la escuela debe demostrar capacidad integradora.

Este tema se abordara luego de trabajar la comunicación, ya que los colaboradores ya han tenido la oportunidad de abordar temas que se reforzaran con la implementación y capacitación del trabajo en equipo.

**Objetivo General**

Que los colaboradores de las áreas administrativa, docente y de servicios generales tengan la capacidad integradora que le permita formar, adherirse y trabajar en equipo; esto se verá reflejado en la atención y servicio a los estudiantes, compañeros de trabajo y personas que visiten la institución, y les permitirá reforzar las relaciones laborales.

**Objetivos Específicos**

- Brindar información teórica y práctica sobre trabajo en equipo
- Establecer la relación de trabajo en equipo y su reciprocidad con el cliente interno y externo.
- Ejercitar el concepto de trabajo en equipo dentro de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango.

**Contenido del curso**

Primera unidad: Trabajo en equipo Duración: 1 día de 8:00 a 16:00 horas.

**Objetivo:** Brindar información teórica y práctica sobre trabajo en equipo. Establecer la relación del trabajo en equipo y su ejecución con el cliente interno y externo de la Escuela.

### Contenido de la capacitación

- Definición e importancia del trabajo en equipo
- Habilidades personales para trabajar en equipo
- Integración de equipos de trabajo
- Clima organizacional y trabajo en equipo

### Metodología y actividades de aprendizaje:

Clase magistral con el apoyo de videos, diapositivas, trabajos en grupos, participación en curso, lecturas sugeridas y análisis de casos

### Evaluación:

Método de Evaluación	Punteo
Asistencia	5 puntos
Puntualidad	5 puntos
Participación en capacitación	10 puntos
Marco Conceptual Trabajo en Equipo	20 puntos
Relación clima organizacional y trabajo en equipo	20 puntos
Ejercicios de trabajo en equipo	20 puntos
Plan de acción para mejoras de trabajo en equipo dentro de la intuición	20 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

### Bibliografía

- Las 17 leyes incuestionables del Trabajo en Equipo. John C. Maxwell Editorial: Betania
- Trabajo en Equipo. Federico Gan Bustos. Editorial: Díaz de Santos
- El Trabajo en Equipo. Guillermo Ballenato, Editorial: Pirámide

## Unidad II

### Trabajo en Equipo

(Para uso del formador)

<p><b>Descripción de unidad</b></p>	<p>Habiendo desarrollado el tema de comunicación el segundo tema que se desarrollara es el trabajo en equipo. Dentro de un equipo de trabajo debe existir la claridad suficiente para determinar las funciones de cada quien, los logros obtenidos, el reconocimiento de esos logros, así como mediciones objetivas de su desempeño. Solo en equipo se consiguen las metas, todos los integrantes aportan para un objetivo común, cada quien asumiendo su responsabilidad.</p>
<p><b>Objetivos de formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las condiciones óptimas de la dirección de los trabajos en equipo.</li> <li>• Reconocer el trabajo en equipo de los participantes.</li> <li>• Reconocer los distintos roles que se manifiestan en un equipo de trabajo.</li> <li>• La importancia de la dinámica del trabajo en equipo para conformar e integrar equipos de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a la unidad de Trabajo en equipo</li> <li>2. Trabajo en equipo. Video: Trabajo en equipo Pingüinos, hormigas y cangrejos Enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qvF3jfSWq8A">https://www.youtube.com/watch?v=qvF3jfSWq8A</a></li> <li>3. Factores Críticos del trabajo en equipo</li> <li>4. Diseño y coordinación</li> <li>5. Roles, procesos, oportunidades y relaciones</li> <li>6. Planificación actividad simulación de casos</li> <li>7. Fin de primera clase de unidad</li> <li>8. Bienvenida segunda clase de unidad</li> <li>9. Integración y Roles en el trabajo en equipo</li> <li>10. La integración del equipo</li> <li>11. Conocimientos de la Misión del equipo</li> <li>12. Compromiso con la Misión poder de contribución</li> <li>13. Fin de segunda clase de unidad</li> <li>14. Bienvenida tercera clase de unidad</li> <li>15. Integración armónica de las partes</li> </ol>

	<p>16. Función y rol en el trabajo en equipo</p> <p>17. Los roles del equipo</p> <p>18. Actividad Simulación de caso</p> <p>19. Socialización de simulación de casos</p> <p>20. Fin de tercera clase de unidad</p> <p>21. Actividades de socialización sobre trabajo en equipo, juegos dinámicas.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Formador y participantes</p> <p>Materiales: Pizarra, marcadores, hojas, cañonera y computadora portátil</p>
<b>Organización de espacio y tiempo</b>	<p>Espacio: Instalaciones de la Escuela Nacional de Enfermería</p> <p>Tiempo: 1 sesión de 8 horas</p>
<b>Evaluación</b>	<p>Técnicas de Roles: se calificará objetividad y creatividad.</p> <p>Realización de un pequeño plan de acción: crear un plan a corto plazo con ideas, sugerencias y estrategias practicas basado en lo aprendido durante la capacitación, esto en el fin de obtener mejoras en el desarrollo de las actividades dentro de la Escuela.</p>

## Trabajo en Equipo

### Cuestionario Habilidades del Trabajo en Equipo

A continuación se le presentan una serie de interrogantes con el objetivo de establecer las habilidades del trabajo en equipo. Por favor responda con sinceridad.

1. Cuando se tiene que hacer un trabajo en equipo:

a.	Realizo la tarea que nadie más desea realizar	
b.	Solicito la tarea que quiero realizar	
c.	Soy quien designa las tareas que debe realizar cada uno	

2. Cuando trabajo en equipo, usualmente:

d.	Paso desapercibido	
e.	Participó activamente	
f.	Soy quien dirige la actividad	

3. Cuando se toma decisiones en el equipo de trabajo, usualmente:

a.	Los compañeros deciden lo que debe hacerse	
b.	Participo en la toma de decisiones	
c.	Soy quien toma la decisión de lo que debe hacerse.	

4. En un equipo de trabajo, con qué situación se identifica?

a.	Mantengo una actitud pasiva y suele ser solamente un oyente	
b.	Aporto ideas	
c.	Se hace lo que yo diga	

5. Los problemas en el equipo se resuelven así

a.	Dejo que la situación fluya, no participo	
b.	Aporto soluciones y escucho las soluciones de los demás	
c.	Yo debo dar la solución	

## Trabajo en Equipo

### Tarjeta de Respuestas al Cuestionario de Habilidades del Trabajo en Equipo

(Solamente para uso del formador)

Mayoría de respuestas "A"	Pocas habilidades para trabajar en equipo, por lo cual el integrante del equipo debe mejorar sus habilidades
Mayoría de respuestas "B"	Posee habilidades para trabajar en equipo; ya que participa y toma en cuenta la opinión de los otros.
Mayoría de respuestas "C"	No posee habilidades para trabajar en equipo

### Listado de Películas

El participante podrá seleccionar alguna de las siguientes películas:

- Recordando a los Titanes o Duelo de Titanes 2 horas
- La Estafa Maestra 1.51 horas.

### Actividades de Dinámica de Grupo

**La espada del tiempo:** se divide el grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la presentación de una pequeña dramatización. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociaciones entre ellos.

### **Unidad III**

#### **Relaciones Personales**

(Para entregar al participante)

#### **Justificación**

Las Relaciones Personales es un tema que solicita el personal de la Escuela Nacional de Enfermería, esto indica la necesidad que se tiene de la capacitación en Relaciones Personales y la importancia que le confieren.

Con esta capacitación se incrementaran las relaciones interpersonales en las tres áreas de la institución, esto con visión, removiendo barreras, dando motivación, siendo accesibles, construyendo el trabajo en equipo y utilizando el buen humor.

Se pretende alcanzar un buen ambiente de trabajo respeto y apoyo dentro de las áreas administrativa, docente y de servicios generales, tanto en el sentido humano como en el aspecto laboral dentro de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente.

#### **Objetivo General**

Capacitar al personal en relaciones interpersonales para establecer un clima o ambiente de trabajo que haga posible la comunicación, la cooperación, la disposición y atención entre el personal y hacia los usuarios de la Escuela, así como el espíritu de servicio entre ellos mismos.

#### **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer los elementos teóricos sobre Relaciones Personales y su importancia en el Clima Organizacional.
- Apoyar al mejoramiento de las relaciones personales en las tres áreas dentro de la Escuela
- Ejercitar e implementar las relaciones personales dentro de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango.

#### **Contenido del curso**

Primera unidad: Relaciones Personales      Duración: 1 día de 8:00 a 16:00 horas.

**Objetivo:** dar a conocer elementos teóricos y prácticos sobre relaciones personales. Apoyo al clima organizacional y las relaciones personales entre las tres áreas de la Escuela Nacional de Enfermería.

**Contenido de la capacitación:**

- Definición de relaciones personales
- Destrezas para las relaciones personales, sociales, de comunicación, de autoconocimiento y destrezas para el límite
- Procesos fundamentales en las relaciones personales
- Procesos fundamentales que impactan en las relaciones personales
- Características de las relaciones personales saludables
- Comportamientos en las relaciones personales
- Relaciones personales
- ¿Cómo mejorar las relaciones personales?

**Metodología y actividades de aprendizaje:**

Clase magistral con el apoyo de videos, diapositivas, trabajos en grupos, participación en curso, lecturas sugeridas, análisis de casos y práctica dentro de la organización.

**Evaluación**

<b>Método de Evaluación</b>	<b>Punteo</b>
Asistencia	5 puntos
Puntualidad	5 puntos
Participación en capacitación	10 puntos
Marco Conceptual de Relaciones Personales	20 puntos
Relación clima organizacional y relaciones personales	20 puntos
Ejercicios de relaciones personales	20 puntos
Listado de sugerencias para mejorar las relaciones personales en el diario vivir laboral.	20 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

**Bibliografía:**

- Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato
- El comportamiento humano, Davis Keith
- Relaciones publicas y humanas, Simón Rymond y Víctor Soria Murillo.

**Unidad III**  
**Relaciones Personales**

(Para uso del formador)

<b>Descripción de unidad</b>	Esta unidad está orientada a la interacción recíproca entre dos o más personas en forma automática con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar la solución de conflictos.
<b>Objetivos de formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las relaciones personales y sus procesos fundamentales.</li> <li>• Distinguir las características de las relaciones saludables de las no saludables</li> <li>• Distinguir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones personales</li> <li>• Describir los conflictos en la institución, causas, consecuencias y cómo manejarlo</li> </ul>
<b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a la unidad de Relaciones Personales</li> <li>2. Definición de Relaciones Personales</li> <li>3. Destrezas para las relaciones personales</li> <li>4. Características para las destrezas de las relaciones personales Video enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LAOICltn3MM">https://www.youtube.com/watch?v=LAOICltn3MM</a></li> <li>5. Destrezas sociales</li> <li>6. Destrezas para la comunicación</li> <li>7. Destrezas para el autoconocimiento</li> <li>8. Destrezas para el limite</li> <li>9. Planificación actividad simulación de casos</li> <li>10. Fin de primera clase de unidad</li> <li>11. Bienvenida segunda clase de unidad</li> <li>12. Procesos fundamentales en las relaciones personales</li> <li>13. Procesos fundamentales que impactan en la relaciones personales</li> <li>14. Características de las relaciones personales saludables</li> <li>15. Actividad Simulación de casos</li> <li>16. Socialización de simulación de casos</li> <li>17. Fin de segunda clase de unidad</li> <li>18. Bienvenida tercera clase de unidad</li> <li>19. Comportamientos en las relaciones personales</li> </ol>

	20. Relaciones personales 21. ¿Cómo mejorar las relaciones personales? 22. Fin de tercera clase 23. Actividades grupales de relaciones personales
<b>Recursos</b>	Humanos: Formador y participantes Materiales: Pizarra, marcadores, hojas, cañonera y computadora portátil
<b>Organización de espacio y tiempo</b>	Espacio: Instalaciones de la Escuela Nacional de Enfermería Tiempo: 1 sesión de ocho horas
<b>Evaluación</b>	Análisis de la Película Invictus, discutir y relacionar con el diario vivir laboral.

### **Película Invictus, análisis y discusión**

Estados Unidos (2009). En 1990, tras ser puesto en libertad, Nelson Mandela (Morgan Freeman) llega a la Presidencia de su país y decreta la abolición del “Apartheid”. Su objetivo era llevar a cabo una política de reconciliación entre la mayoría negra y la minoría blanca. En 1995, la celebración en Sudáfrica de la Copa Mundial de Rugby fue el instrumento utilizado por el líder mundial para construir la unidad nacional. Refleja como una organización cambia cuando se ejerce un verdadero liderazgo sobre ella y sus miembros, así como los efectos que puede tener en la sociedad. Al ganarse la simpatía del pueblo, el equipo de rugby logra romper los esquemas racistas. Adicionalmente, pueden verse como los símbolos (escudo del país y los colores de la bandera) son utilizados en una estrategia de comunicación persuasiva.

### **Realización Dinámicas de cooperación**

El objetivo de estas dinámicas es favorecer y mejorar las estrategias de cooperación entre los miembros del grupo. La mejor forma de aprender a cooperar es participando todos colaborando unos con otros. Sin embargo, dentro del ambiente laboral es difícil ensayar estas estrategias sin que existan tensiones.

La dinámica consiste en el reto de cruzar todos, de manera coordinada y sin caerse en una fila de aros, pero con un pequeño grado de dificultad, y es que van a tener cada uno de sus pies atado a un compañero diferente. Este juego, aparentemente sencillo, les obligará a trabajar juntos y buscar soluciones para poder superarlo.

## **Programa Unidad IV**

### **Liderazgo**

(Para entregar al participante)

#### **Justificación**

En los diferentes grupos sociales (familia, equipo de trabajo, equipo de estudio) existe un líder, quien debe inspirar a los integrantes del equipo a realizar las actividades de manera coordinada. El líder debe poseer cualidades para guiar al grupo.

A nivel organizacional el liderazgo debe estar centrado en el jefe inmediato; sin embargo, en ocasiones el jefe no es reconocido como líder. Con base en los resultados de la investigación de clima organizacional realizada en la Escuela Nacional de Enfermería de la ciudad de Quetzaltenango, se determinó que el liderazgo de la dirección debe ser fortalecido; debido a que no es reconocido plenamente por el personal de la Escuela.

El programa de liderazgo está orientado al nivel jerárquico medio y superior, brindándole las herramientas para ejercer un liderazgo que sea reconocido por el equipo de trabajo.

#### **Objetivo General**

Que los participantes de la unidad de liderazgo adquieran los conocimientos teóricos y prácticos para ejercer un liderazgo que motive, guíe y sea reconocido por los integrantes del equipo de trabajo. Permitiendo que los objetivos personales estén en armonía con los objetivos organizacionales.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar el liderazgo que cada jefe de la Escuela de Enfermería ejerce
- Relacionar el liderazgo con cada elemento del clima organizacional y establecer la importancia de la relación.
- Adquirir habilidades para solución de conflictos en los equipos de trabajo.

**Subunidad I:** Definición y teorías de liderazgo

**Objetivo:** Brindar los fundamentos teóricos del liderazgo siendo la base para el ejercicio del mismo.

**Contenido de la subunidad**

- Definición de liderazgo
- Teorías de liderazgo: teoría de los rasgos, liderazgo situacional, carismático, motivacional y racional.

**Subunidad II:** El liderazgo y el clima organizacional

**Objetivo:** Adquirir la habilidad de relacionar el liderazgo con cada elemento del clima organizacional y relacionarlo de forma integral beneficiando al factor humano y organizacional.

**Contenido de la subunidad**

- Definición de clima organizacional
- Clima organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería
- Relación del liderazgo con el clima organizacional

**Subunidad III:** Liderazgo práctico y dirección de equipos de trabajo

**Objetivo:** Aplicar los fundamentos teóricos adquiridos del liderazgo para una eficaz dirección del equipo de trabajo.

**Contenido de la subunidad**

- Comunicación, motivación y liderazgo
- Compaginación de los objetivos organizacionales con los personales
- Solución de conflictos

**Metodología y Actividades de Aprendizaje**

Clase magistral con ayuda de fichas bibliográficas, videos, diapositivas; trabajo en grupo, participación en clase, lecturas sugeridas y análisis de casos.

## Evaluación

Método de Evaluación	Punteo
Participación en clase	10 puntos
Asistencia	10 puntos
Puntualidad	10 puntos
Socialización de caso de estudio	20 puntos
Relación de elementos de clima organizacional y liderazgo	20 puntos
Plan de liderazgo	30 puntos
	<b>100 puntos</b>

## Bibliografía

- Coper R. K. y Sawaf, A.: La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma Bogotá. 1998
- Blanchard, Ken and O'Connor, Michael: Administración por valores. Norma. Bogotá. 1997
- Heifetz, Ronald A.: Liderazgo sin Respuestas fáciles. Paidós, Estado y Sociedad. Barcelona. 1997
- Bennis, Warren: "On becoming leader". Addison-Wesley Publishing Company. Inc., Massachusetts, 1989. Hay traducción al español.
- Conger, Jay: El líder carismático. Mc Graw Hill México. 1991
- Handscombe, Richard y Norman, Philip: Liderazgo Estratégico. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, 1993
- Blanchard, K, Zigarmi P. y Zigarmi, D: El Líder Ejecutivo al minuto. Grijalbo, México. 1986
- Barnes, Tony: Cómo lograr un liderazgo exitoso. Mc Graw Hill. Bogotá. 1999;

## Unidad IV

### Liderazgo

(Para uso del formador)

<b>Descripción de unidad</b>	El liderazgo es la habilidad de dirigir, pero sobretodo de influir en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. Un líder debe tener la capacidad de concordar los objetivos de la Escuela con los objetivos de cada integrante del personal.
<b>Objetivos de formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia de un liderazgo eficaz</li> <li>• Identificar la eficacia del liderazgo</li> <li>• Relacionar el liderazgo y clima organizacional</li> <li>• Adquirir las herramientas para la dirección y motivación de equipos de trabajo.</li> </ul>
<b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a unidad IV Liderazgo</li> <li>2. Definición de liderazgo</li> <li>3. Teorías del liderazgo</li> <li>4. Análisis de caso: Wendy Peterson. Año 2013. Caso que aborda los temas siguientes: desarrollo del empleado, gestión de equipos de trabajo, gestión de la fuerza de ventas, gestión del desempeño, gestionar trabajadores, liderazgo. Compra de caso en <a href="http://www.iesep.com">www.iesep.com</a></li> <li>5. Fin de primera clase</li> <li>6. Bienvenida segunda clase</li> <li>7. Socialización de caso Wendy Peterson</li> <li>8. Identificación del tipo de liderazgo de cada participante: Test de Liderazgo</li> <li>9. Elementos del clima organizacional: comunicación, participación, trabajo en equipo, satisfacción, motivación,</li> <li>10. Tarea en parejas: Relación de los elementos del clima organizacional con el liderazgo</li> <li>11. Fin de segunda clase</li> <li>12. Bienvenida tercera clase</li> <li>13. Liderazgo y dirección de equipos de trabajo</li> <li>14. ¿Líder ideal?</li> </ol>

	<p>15. Comunicación y liderazgo</p> <p>16. Motivación del equipo de trabajo</p> <p>17. Objetivos personales y objetivos organizacionales</p> <p>18. Solución de conflictos</p>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Formador y participantes</p> <p>Materiales: Pizarra, marcadores, hojas, cañonera y computadora portátil</p>
<b>Organización de espacio y tiempo</b>	<p>Espacio: Instalaciones de la Escuela Nacional de Enfermería</p> <p>Tiempo: 3 sesiones de dos horas cada sesión</p>
<b>Evaluación</b>	<p>Estructurar el plan de liderazgo/Dirección anual para la Escuela Nacional de Enfermería</p>

**Test de Liderazgo**  
**Rejilla Gerencial**  
**Robert Blake y Jane Mouton**

**Paso 1**

No.	Descripción	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea						
3	Monitoreo muy cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo						
7	Cuando una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología y luego lo pongo en practica						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a los colaboradores/equipo de trabajo						
13	Dividir granes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo						
15	Me gusta analizar problemas						
16	Respeto los límites de los demás						
17	Aconsejar al equipo de trabajo para que mejore su desempeño es mi naturaleza						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido						

**Paso 2**

	Número de preguntas del test									Total	Factor de multiplicación	Resultado
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17			
Punteo											0.20	

	Número de preguntas del test									Total	Factor de multiplicación	Resultado
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
Punteo											0.20	

**Paso 3**

<b>Personas</b>	Alto	9	Country club					Líder de equipo			
		8									
		7									
		6									
	Bajo	5	Indiferente					Autoritario			
		4									
		3									
		2									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Bajo					Alto				
	<b>Tareas</b>										

## **Unidad V**

### **Buen Gerenciamiento**

(Para entregar al participante)

#### **Justificación**

La unidad V concluye el programa de formación y desarrollo de la Escuela Nacional de Enfermería. Las unidades IV y V, están orientados al nivel jerárquico medio y superior (Coordinadores, Subdirección y Dirección).

El gerenciamiento hace referencia a una eficaz administración de los recursos de la Escuela, iniciando con la planificación de las actividades, organización y dirección del equipo de trabajo; monitoreo (control) de la planificación.

El análisis del clima organizacional por medio de la Escala de Martha Alles, se evidencio que el gerenciamiento de la dirección, presenta debilidades. El contenido de la unidad de buen gerenciamiento, está enfocado a realizar cada una de las etapas del proceso administrativo, aplicado a las actividades de la Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango.

#### **Objetivo General**

Aplicar el proceso administrativo a la administración de la Escuela Nacional de Enfermería de la Ciudad de Quetzaltenango.

#### **Objetivos Específicos**

- Efectuar la planificación anual de la Escuela Nacional de Enfermería
- Integrar la estructura organizacional de la Escuela a la ejecución de la planificación
- Adicionar el plan de liderazgo al plan de buen gerenciamiento
- Establecer los mecanismos de control de la planificación anual

**Subunidad I:** Planificación anual

**Objetivo:** Elaborar la planificación anual de la Escuela Nacional de Enfermería, que integre a cada una de las áreas de la Institución.

**Contenido de la subunidad**

- Establecer los objetivos por cada área de la escuela
- Determinar las estrategias por cada objetivo establecido
- Indicar las políticas correspondientes a cada estrategia

**Subunidad II:** Estructura organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería

**Objetivo:** Integrar la estructura organizacional a la planificación anual

**Contenido de la subunidad**

- Análisis e integración de la estructura organizacional a la planificación anual por área y general.

**Subunidad III:** Liderazgo y dirección

**Objetivo:** Aplicar el plan de liderazgo de la unidad IV a la planificación anual

**Contenido de la subunidad**

- Revisión del plan de liderazgo y concordarlo con la planificación anual
- Liderazgo, etapa del proceso administrativo
- Liderazgo y motivación del equipo de trabajo

**Subunidad IV:** Herramientas de control

**Objetivo:** Determinar las herramientas de control eficaces para realizar el monitoreo y seguimiento de la planificación anual

**Contenido de la subunidad**

- Herramientas de control generales para el monitoreo y seguimiento de la planificación anual
- Herramientas de control por área de trabajo
- Proceso administrativo cíclico

### Metodología y Actividades de Aprendizaje

Clase magistral con ayuda de fichas bibliográficas, videos, diapositivas; trabajo en grupo, participación en clase, lecturas sugeridas y análisis de casos.

### Evaluación

Método de Evaluación	Punteo
Participación en clase	10 puntos
Asistencia	10 puntos
Puntualidad	10 puntos
Proceso administrativo Escuela Nacional de Enfermería	70 puntos
	<b>100 puntos</b>

### Bibliografía

- Hermida, Jorge “Ciencia de la Administración” Ed. Cdad. Moderna, Bs. As. Varias reediciones.
- Laroca, H., Fainstein, H., Barcos, S.J. y otros: “¿Qué es Administración?” Cap. I y II Ed. Macchi, 1991
- Kast y Rosenzweig: “Administración en las organizaciones” Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I.: “Introducción a la teoría general de la Administración”. Ed. Mc Graw Hill
- Serafín: “La acción directiva en las instituciones escolares” Cap. 1 y 2 -Univ. Barcelona, 2000. 11. Schlemenson, Aldo, Lejtman, Silvia K. de y otros: “Organizarse y conducir la escuela”, Paidós, Buenos Aires, 1999, Páginas 25 a 99: Introducción, Parte I y Parte II. 12. Arismendi Posada, Octavio: “Problemas de la Administración Educativa en América Latina”

## Unidad V

### Buen Gerenciamiento

<b>Descripción de unidad</b>	La dirección de la Escuela Nacional de Enfermería, es la responsable de la gerencia de la Institución. Un buen gerenciamiento es fundamental, porque guía todos los recursos de la institución al logro de los objetivos y desarrollo de la Escuela.
<b>Objetivos de formación</b>	Que el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozca la importancia de la aplicación del proceso administrativo en el gerenciamiento de la Escuela Nacional de Enfermería.</li> <li>• Aplique el proceso administrativo orientado a entidades educativas</li> </ul>
<b>Contenidos de formación y secuencia de actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a unidad V</li> <li>2. Generalidades del proceso administrativo</li> <li>3. Elementos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.</li> <li>4. Planificación: Visión, misión, objetivos, estrategias y políticas</li> <li>5. Elaboración planificación anual Escuela Nacional de Enfermería</li> <li>6. Organización: Estructura organizacional, puestos y funciones</li> <li>7. Análisis de la estructura organizacional de la Escuela Nacional de Enfermería para la ejecución de la planificación.</li> <li>8. Dirección: Motivación y liderazgo</li> <li>9. La dirección del equipo de trabajo de la Escuela Nacional de Enfermería</li> <li>10. Control: Herramientas de control, monitoreo y seguimiento</li> <li>11. Interacción de las etapas del proceso administrativo</li> </ol>
<b>Recursos</b>	Humanos: Formador y participantes Materiales: Pizarra, marcadores, hojas, cañonera y computadora portátil
<b>Organización de espacio y tiempo</b>	Espacio: Instalaciones de la Escuela Nacional de Enfermería Tiempo: 3 sesiones de dos horas cada sesión
<b>Evaluación</b>	Proceso administrativo aplicado a las actividades de la Escuela nacional de Enfermería

## Secuencia de actividades buen gerenciamiento/proceso administrativo

### Planificación

1.	Determinar tres objetivos por cada área que integra la Escuela Nacional de Enfermería
2.	Indicar las estrategias para el cumplimiento de cada objetivo planteado, tres estrategias por cada objetivo establecido
3.	Establecer políticas para el cumplimiento de las estrategias, tres políticas por cada estrategia
4.	Elaborar el presupuesto anual
5.	Elaborar cronograma anual de actividades
6.	Determinar las herramientas de control a utilizar

### Organización

7.	Integrar la estructura organizacional a las actividades planificadas
8.	Establecer las áreas y puestos responsables de cumplir objetivos, estrategias y políticas
9.	Indicar las personas responsables de supervisar el cumplimiento de los objetivos.

### Dirección

10.	Integrar el plan de liderazgo al proceso administrativo/buen gerenciamiento
-----	---

### Control

11.	Determinar las herramientas de control eficaces que permitan el monitoreo y seguimiento de la planificación: Graficas de Gantt, análisis presupuestario, reportes y otros.
-----	--

### Presupuesto Programa de Formación y Desarrollo

	Unidad	Descripción	Unidad	Subtotal	Procedencia de Fondos
Recursos Materiales	2	Marcadores para pizarrón de fórmica	Q. 15.00	Q. 30.00	Escuela Nacional de Enfermería
	1	Almohadilla para pizarrón de fórmica	Q. 20.00	Q. 20.00	Escuela Nacional de Enfermería
	1	Computadora portátil	Q. 0.00	Q. 0.00	Escuela Nacional de Enfermería
	1	Cañonera	Q. 0.00	Q. 0.00	Escuela Nacional de Enfermería
	300 copias	Entrega Programa de cada unidad 2 páginas para 32 participantes	Q. 0.20	Q. 60.00	Escuela Nacional de Enfermería
Infraestructura	1	Salón de Clases de la Escuela Nacional de Enfermería	Q. 0.00	Q. 0.00	Escuela Nacional de Enfermería
		Electricidad	Q. 0.00	Q. 0.00	Escuela Nacional de Enfermería
Recurso Humano	1	Profesional en formación, desarrollo y capacitación de personal	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00	Escuela Nacional de Enfermería y Patrocinadores
			<b>Total</b>	<b>Q. 3,110.00</b>	

El programa de formación y desarrollo es factible; ya que los diferentes rubros del presupuesto serán cubiertos por la Escuela Nacional de Enfermería. El costo del profesional en formación, desarrollo y capacitación de personal será cubierto, principalmente por Cooperación Internacional.

## Bibliografía

- Alcaraz Lladro, Antonio y García, María Luisa. Comunicación y Tics: su efecto en la distribución comercial. Editorial: Visión Libros.
- Alles, Martha Alicia. Como ser un Buen Jefe en 12 pasos. 1ª. Edición. Argentina. Editorial Granica. 2009. Pág. 136
- Berbel, Gaspar. Gan, Federico (2007) Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial Centaures del Desert. Barcelona, España.
- Cornachione Larrínaga, María. 2006. Adultez: aspectos biológicos, psicológicos y sociales. 1ª. Edición Córdoba. Página 298. Editorial Brujas.
- Dalton, Marie. Dwan, Hoyle. Watts, Marie. Relaciones Humanas. 3a. Edición. Editorial Thomson. México. 2007.
- Díaz, Sara. Técnicas de Comunicación. La comunicación en la Empresa. 1ª. Edición. Editorial: Ideas Propias. Vigo, España. 2006. Páginas 136.
- Dolly Tejada, Blanca 2ª. Edición. Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Editorial Universidad de Antioquia. 2007.
- Escudero, Carlos Hugo. Manual de Auditoría. 2013. Editorial Dunken. Buenos Aires. Páginas 656
- Fuster-Fabra Fernández, Fernando. 2007. Comunicación Estratégica Primera Parte.
- Sosa, Demetrio 2011. Calidad Total para mandos Intermedios. Editorial Limusa. México paginas 176
- García-Rincon de Castro, César. 2010. Motivación en el Trabajo. Teoría y Práctica
- Koenes, Avelina. 1998. Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo. Díaz de Santos. Madrid, España.
- Johnson, Robert y Kuby, Patricia. 2008. Estadística elemental, lo esencial. 10ª. Edición, Cengage Learning.
- Landeau, Rebeca (2007) Elaboración de Trabajos de Investigación, 1ª. Edición. Editorial Alfa. Venezuela.
- Marchant, Loreto, Actualizaciones para el desarrollo organizacional, Primer Seminario, UVM Chile.(2005)

- Martinez Guillen, María del Carmen. 2012 La cultura de empresa: LA gestión empresarial. Díaz de Santos. Madrid, España.
- McCloskey, Margot. Etiqueta para Profesionales. 2001. Editorial Nomos S.A. Bogotá, Colombia.
- Miñarro, Andrés (1998) Prueba estadística en la Investigación de Mercados, Universidad Católica Andrés Bello Caracas, Venezuela.
- Molestina, Carlos. 1987. Fundamentos de Comunicación Científica y Redacción Técnica. Montevideo. Uruguay. Páginas 267.
- Peñafiel, Eva. Serrano, Cristina. 2010. Habilidades Sociales. Editorial Editex
- Real academia Española, (2001). Diccionario de la lengua española (22ª Edición), Madrid, España.
- Sánchez, Pavía Inmaculada. Comunicación Oral y Escrita en la Empresa. 1ª. Edición. Editorial IC. 2013. Málaga, España.
- Siliceo Aguilar, Alfonso (2004) Capacitación y Desarrollo de Personal. 4ª. Edición. Editorial Limusa S.A de C.V. México.
- Soria Murillo, Víctor Manuel. 2004. Relaciones Humanas. 2ª Edición. México. Editorial Limusa. Páginas 492
- Ulrich, Dave. 2006. Recursos Humanos. 1ª Edición. Buenos Aires, Editorial Granica Páginas 440
- Van-Der Hofstadt, Carlos. Gomez Gras, José 2013. Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios. Madrid. Editorial Díaz de Santos. Pág. 501.

### **E grafía**

1. Arribas Urrutia, Amaia. (2000) Artículo: Comunicación en la Empresa. La importancia de la información interna en la empresa. Revista Latina de Comunicación Social. 27. Recuperado el 1 de octubre de 2015. De <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>

## Anexos



Ministerio de Salud Pública  
y Asistencia Social

**ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA DE OCCIDENTE**  
12 Avenida 0-18 zona 1 Tel. 77612449 - 77631745  
Quetzaltenango



**INSCRITOS Y EGRESADOS DE LOS ESTUDIOS  
DE ENFERMERÍA EN NIVEL TÉCNICO Y LICENCIATURA  
1992 AL 2016**

**NIVEL TÉCNICO**

<b>AÑO</b>	<b>INSCRITOS</b>	<b>GRADUADOS</b>
1992	60	54
1993	55	43
1994	58	39
1995	56	37
1996	75	53
1997	49	39
1998	43	34
1999	74	32
2000	62	42
2001	97	69
2002	65	75
2003	60	50
2004	73	39
2005	68	54
2006	41	38
2007	34	36
2008	34	26
2009	67	56
2010	73	73
2011	85	105
2012	170	147
2013	74	88
2014	122	172
2015	174	93
2016	136	-----
<b>TOTAL</b>	<b>1905</b>	<b>1494</b>

**NIVEL DE LICENCIATURA**

<b>AÑO</b>	<b>INSCRITOS</b>	<b>GRADUADOS</b>
2001	34	10
2002	21	9
2003	17	9
2004	18	5
2005	18	8
2006	16	3
2007	31	17
2008	79	31
2009	20	12
2010	17	4
2011	27	11
2012	28	9
2013	60	---
2014	91	---
2015	128	---
2016	82	---
<b>TOTAL</b>	<b>687</b>	<b>128</b>



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
 ESCUELA DE POSTGRADOS  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado colaborador:

Respetuosamente se solicita su cooperación para responder las siguientes interrogantes. La información que proporcione es confidencial y será utilizada para fines académicos. La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el Clima Laboral de la Institución.

**III. Aspectos Generales**

13. ¿Tiempo de laborar en la institución? \_\_\_\_\_

14. Área de Trabajo: (por favor marque con una "x")

- Administrativa \_\_\_\_\_
- Docencia \_\_\_\_\_
- Servicios Generales \_\_\_\_\_

15. Puesto de Trabajo \_\_\_\_\_

16. ¿Tiene a su cargo otros puestos de trabajo? (por favor marque con una "x")

Si	No

17. ¿Quién es su jefe inmediato? \_\_\_\_\_

**IV. Comunicación y Clima Organizacional**

**V. Comunicación**

18. ¿Qué tipo de comunicación se utilizan dentro de la Institución, para informar decisiones, resultados, instrucciones y otros ? (por favor marque con una "x")

- Escrita \_\_\_\_\_
- Oral \_\_\_\_\_
- Señales \_\_\_\_\_
- Las tres anteriores \_\_\_\_\_

En referencia a lo anterior, Cuáles son los medios de comunicación que utilizan dentro de la Institución (por favor marque con una "x")

- Circulares \_\_\_\_\_
- Memorandos \_\_\_\_\_
- Juntas o Reuniones \_\_\_\_\_
- Carteles \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato? (por favor marque con una "x")

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

20. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo? (por favor marque con una "x")

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

21. ¿Cómo es la comunicación con el personal a su cargo? (solamente si tiene otros puestos de trabajo a su cargo)

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

22. ¿Existen situaciones que impidan una comunicación fluida dentro de la organización?

Si	No

Si la respuesta es sí, mencione ¿cuáles? \_\_\_\_\_

---

## VI. Clima Organizacional

23. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

24. ¿Cree Usted que su jefe inmediato es líder?

Si	No

¿Por qué? (Si su respuesta es negativa continúe con la pregunta No. 14)

---



---

25. Como aplica el liderazgo

Tipo de Líder	Marque con una "x"
Participativo	
Autócrata	
Liberal	

**Información de Ayuda Interrogante 16**

**Líder Participativo:** Es quién promueve la integración del personal considerando sus opiniones.

**Líder Autócrata:** Es un líder que impone

**Líder Liberal:** Permite que los empleados realicen su trabajo como mejor les parezca

¿Por qué?

---



---

26. ¿Cómo califica la relación laboral con su jefe inmediato?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---



---

27. ¿Usted da opiniones para mejorar o realizar cambios que apoyen al desarrollo de la empresa?

Si	No

28. ¿Ha recibido capacitaciones impulsadas por la Escuela?

Si	No

¿Qué tipo de capacitaciones?

---



---

29. ¿El trabajo que realiza cumple con sus expectativas?

Si	No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

30. ¿Su trabajo es reconocido?

Si	No

Si la respuesta es sí ¿De qué maneras es reconocido? \_\_\_\_\_

---

31. ¿Su trabajo presenta nuevos retos?

Si	No

32. ¿Tiene oportunidad de ascensos?

Si	No

33. ¿Cómo califica los siguientes aspectos físicos de su trabajo?

ASPECTOS	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Mobiliario y Equipo adecuado				
Utensilios o útiles adecuados				
Áreas de Descanso				
Horario de Trabajo				

34. ¿El trabajo que realiza le presenta satisfacción?

Si	No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---



---



<b>Comunicación</b>										
Con los jefes										
En la oficina										
Valoración										
<b>Credibilidad y Confianza</b>										
En los jefes										
En la oficina										
En el colaborador										
<b>BUEN GERENCIAMIENTO</b>										
<b>Planificación</b>										
Apertura de los jefes										
Impacto en el clima de la oficina										
Oportunidades										
<b>Organización</b>										
Capacidad de los jefes										
Impacto en el clima de las oficinas										
Oportunidades										
<b>Liderazgo</b>										
Capacidad de los jefes										
Impacto en el clima de la oficina										
Valoración										
<b>Evaluación y Seguimiento</b>										
Capacidad de los jefes										
Impacto en el clima de las oficinas										
Oportunidades										
<b>Orientación a los resultados</b>										
De los jefes										
De la oficina										
Valoración										
<b>Disciplina</b>										
Capacidad de los jefes										
En la oficina										
Valoración										
<b>TOTALES</b>										

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. 2da. Reimp Buenos Aires Granica 2007.

## Cuadros Estadísticos Cuestionario Clima Organizacional

<b>Cuadro 1</b> <b>Tiempo de Laborar en la Escuela</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 5 años	7	22 %
De 6 a 10 años	6	19 %
De 11 a 15 años	9	28 %
De 16 a 20 años	3	9 %
De 21 a 25 años	5	16 %
De 26 a 30 años	1	3 %
De 31 a 35 años	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 2</b> <b>Tipos de Comunicación</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Escrita	23	46 %
Oral	23	46 %
Las tres anteriores	3	6 %
No Respondió	1	2 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
*Respuesta Múltiple		

<b>Cuadro 3</b> <b>Comunicación con el Jefe</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	8	25 %
Muy Buena	13	40 %
Buena	6	19 %
Regular	5	16 %
Mala	0	
Muy Mala	0	
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 4</b> <b>Comunicación con Compañeros de Trabajo</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	12 %
Muy Buena	15	47 %
Buena	9	28 %
Regular	4	13 %
Mala	0	
Muy Mala	0	
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 5</b> <b>Comunicación con personal a su cargo</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	9 %
Muy Buena	7	64 %
Buena	3	27 %
Regular		
Mala		
Muy Mala		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 6</b> <b>Comunicación Fluida</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si es fluida	15	47 %
No es fluida	16	50 %
No respondió	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 7</b> <b>Ambiente de Trabajo</b>		
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	13 %
Muy Buena	18	56 %
Buena	7	22 %
Regular	3	9 %
Mala	0	
Muy Mala	0	
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 8</b> <b>Liderazgo del Jefe Inmediato</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	26	81 %
No	6	19 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 9</b> <b>Tipo de Liderazgo</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Participativo	28	88 %
Autócrata	2	6 %
Liberal	1	3 %
No Respondió	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 10</b> <b>Relación con Jefe Inmediato</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	7	22%
Muy bueno	17	53%
Bueno	5	16%
Regular	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 11</b> <b>Brinda opiniones en Pro del Desarrollo de la Escuela</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si brinda	27	84 %
No brinda	4	13 %
No respondió	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 12</b> <b>Capacitaciones Impulsadas por la Escuela</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	14	44 %
No	17	53 %
No respondió	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 13</b> <b>Cumplimiento de Expectativas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	29	91 %
No	1	3 %
No Respondió	2	6 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 14</b> <b>Reconocimiento Laboral</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	24	75 %
No	5	16 %
No Respondió	3	9 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 15</b> <b>Retos Laborales</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	27	84 %
No	5	16 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

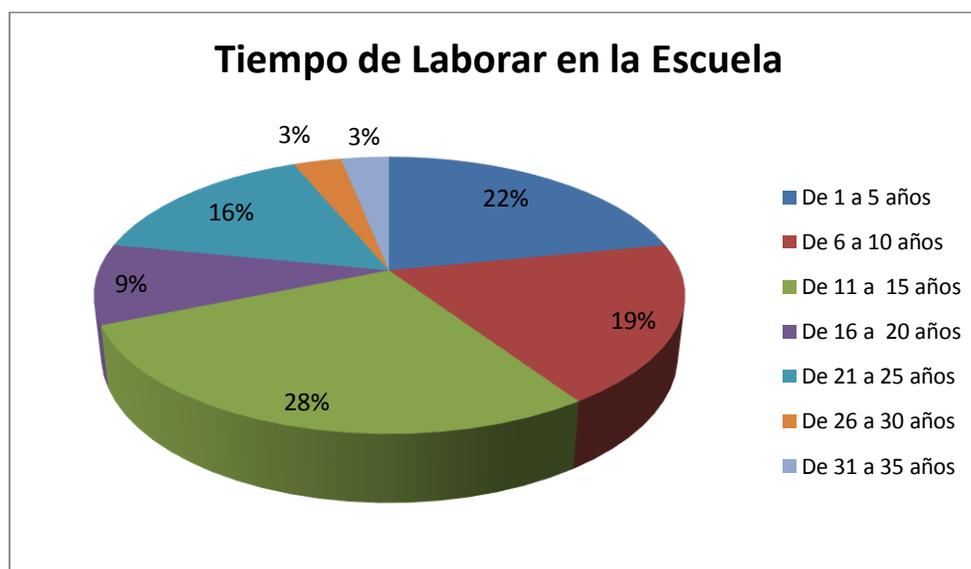
<b>Cuadro 16</b> <b>Oportunidad de Ascenso</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	16	50 %
No	13	41 %
No Respondió	3	9 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

<b>Cuadro 17</b>				
<b>Calificación Aspectos Físicos de la Escuela</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Iluminación	2	4	16	10
Ventilación		8	17	7
Mobiliario y Equipo Adecuado		8	16	8
Utensilios o Útiles adecuados	2	8	15	7
Áreas de Descanso	11	8	10	3
Horario de Trabajo		2	20	10

<b>Cuadro 18</b>		
<b>Satisfacción Laboral</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	44 %
No	17	53 %
No Respondió	1	3 %
<b>Total</b>		<b>100 %</b>

## Gráficas

Gráfica No. 1



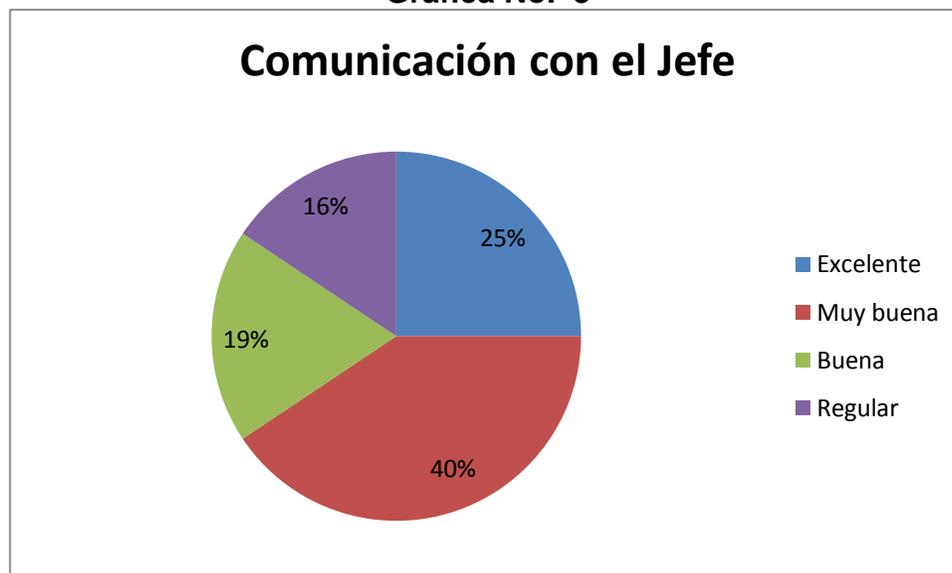
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 2



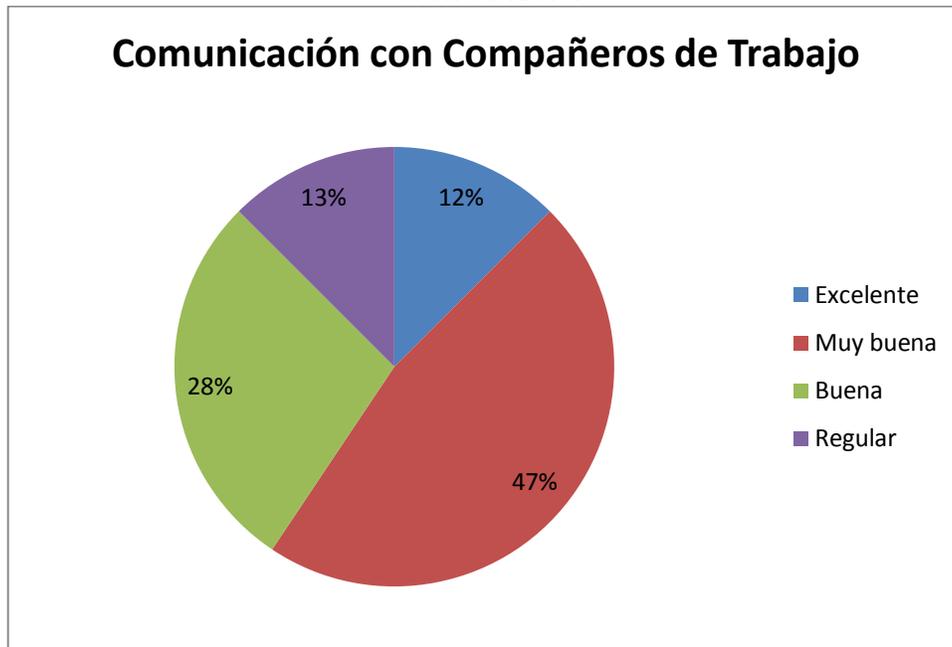
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 3



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 4



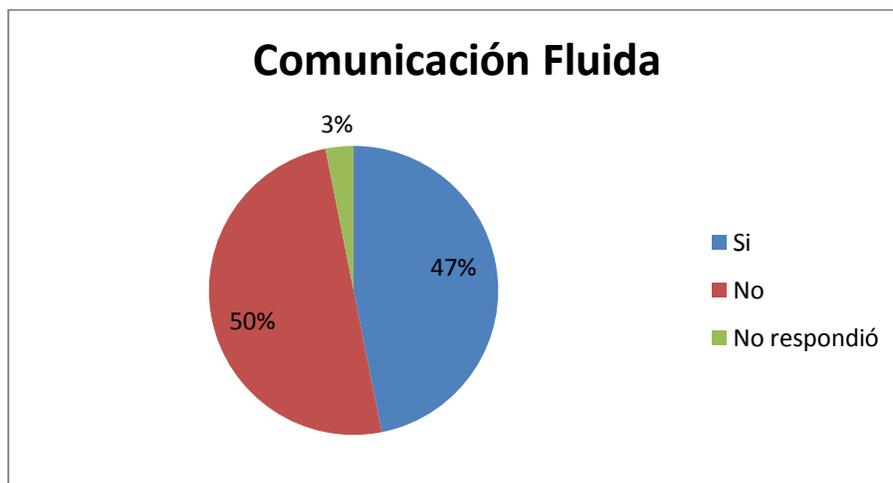
Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

Gráfica No. 5



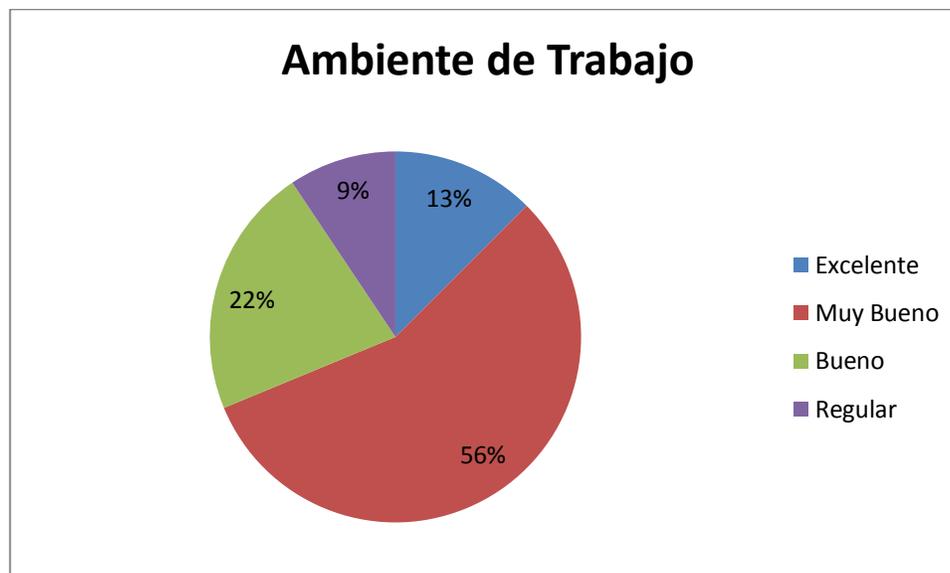
Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

Gráfica No. 6



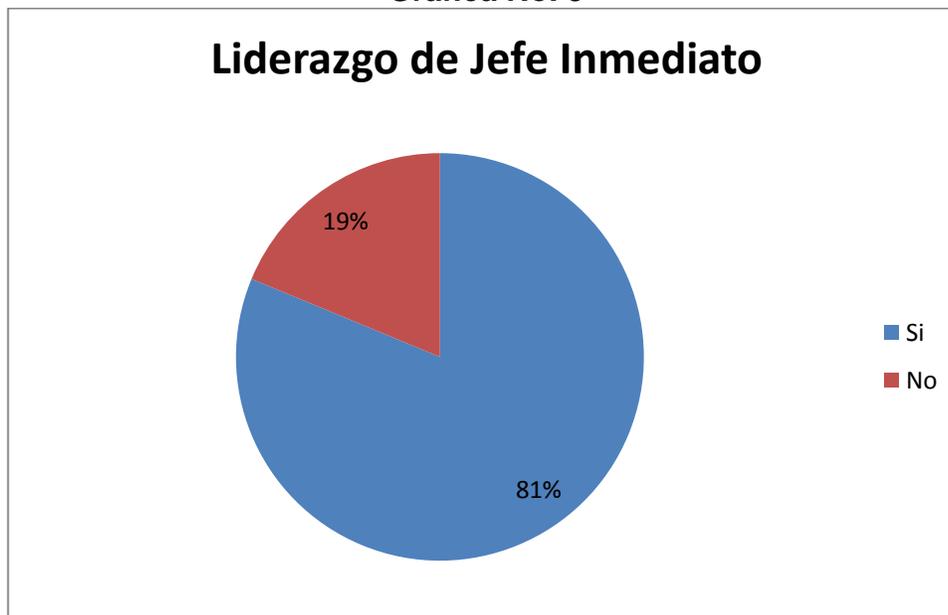
Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

Gráfica No. 7



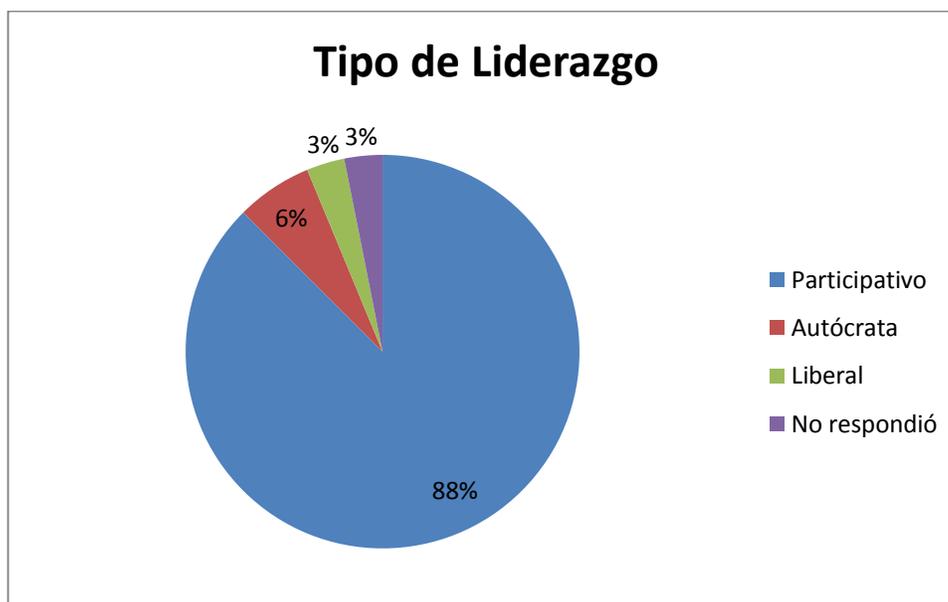
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 8



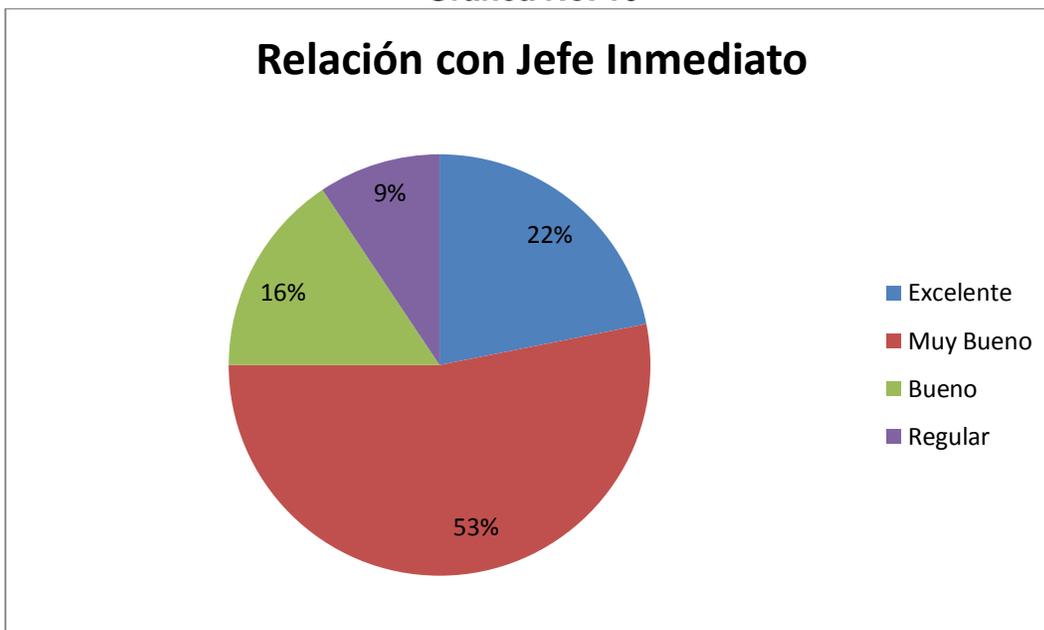
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 9



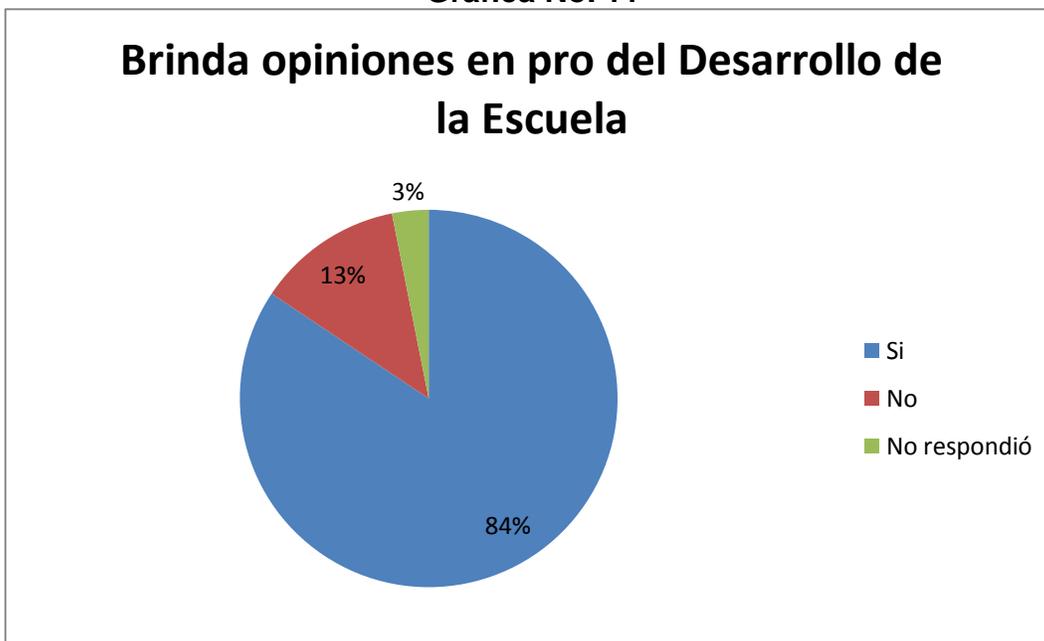
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 10



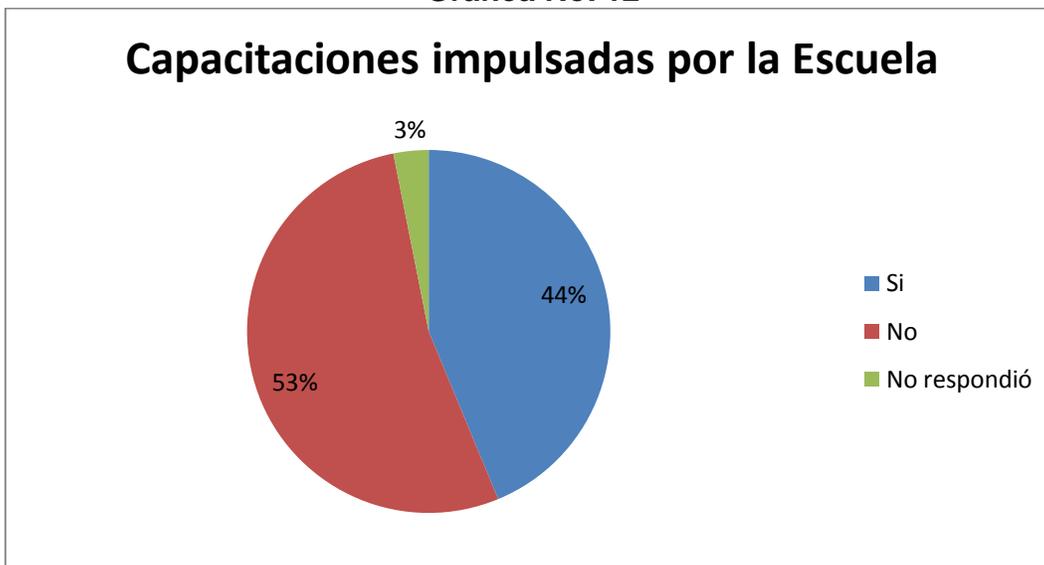
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 11



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 12



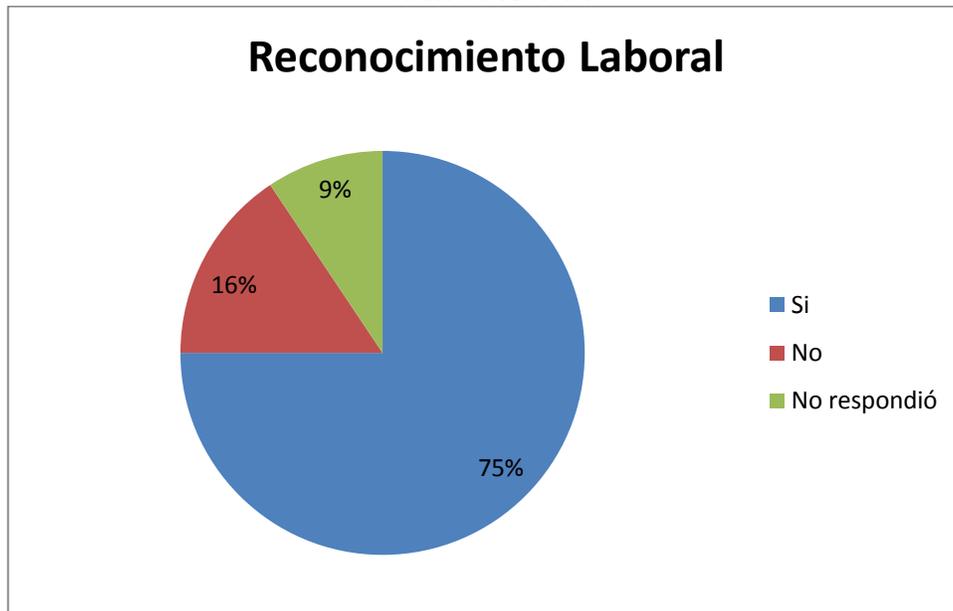
Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

Gráfica No. 13



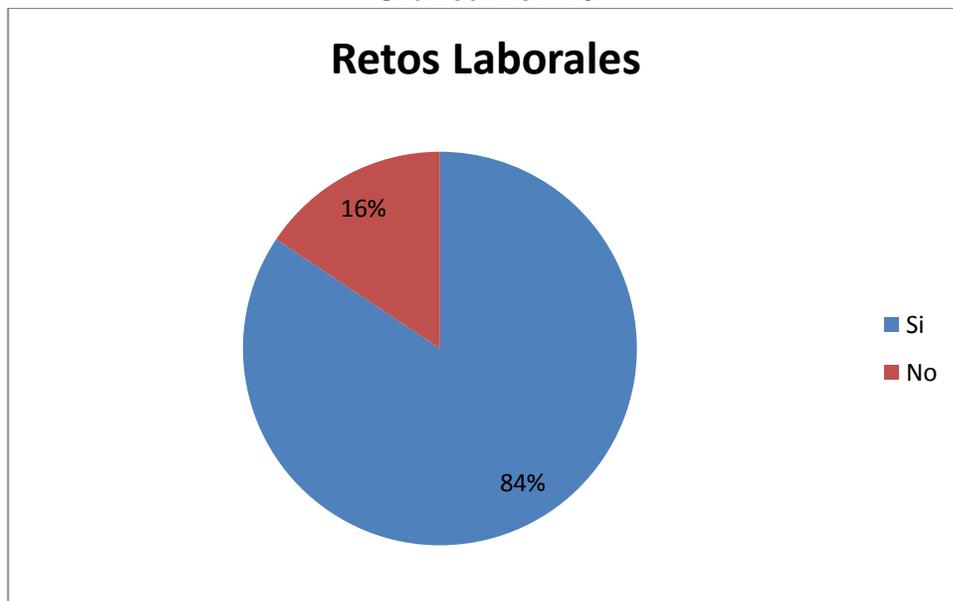
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 14



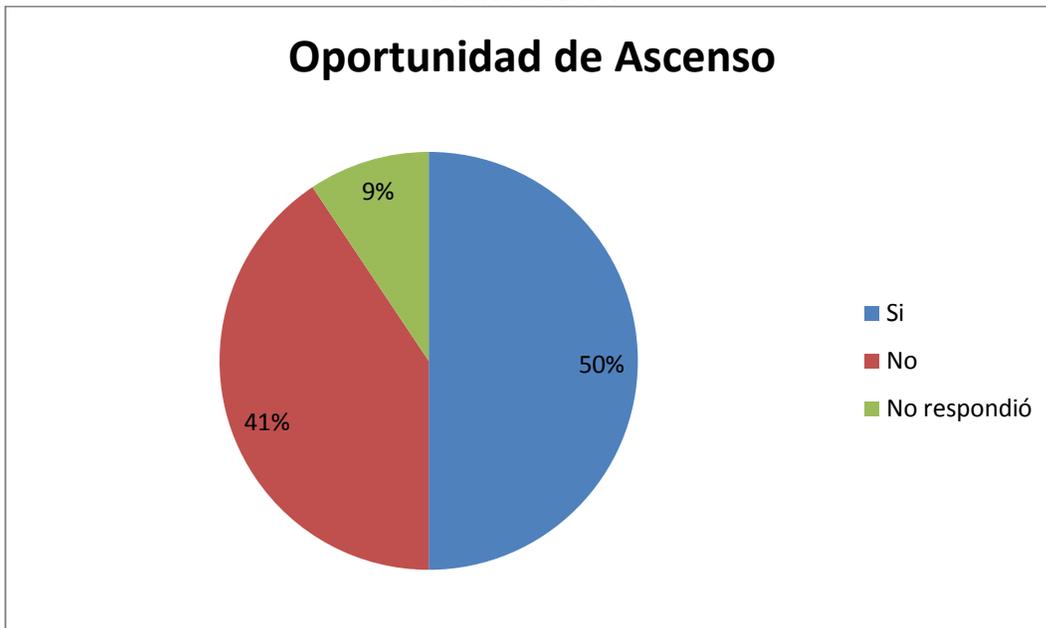
Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

Gráfica No. 15



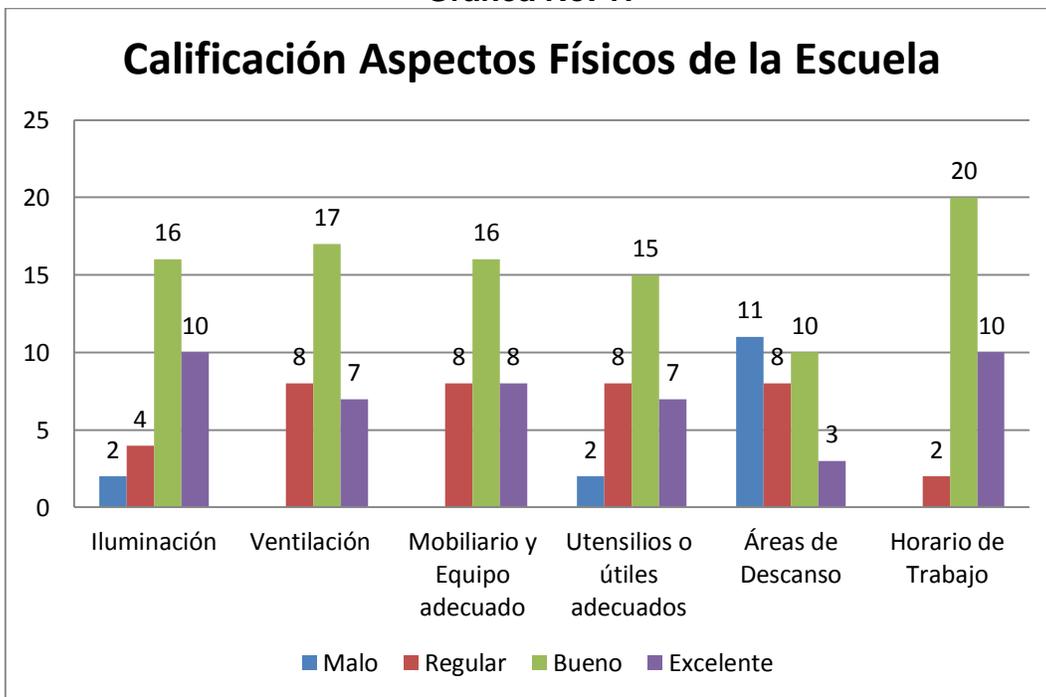
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 16



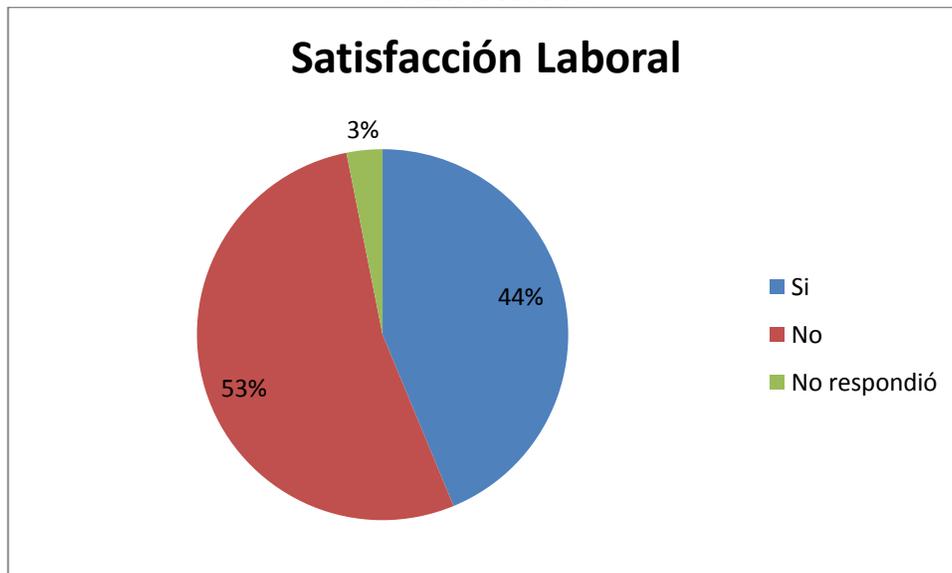
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 17



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 18



Fuente: Investigación de Campo Julio 2016

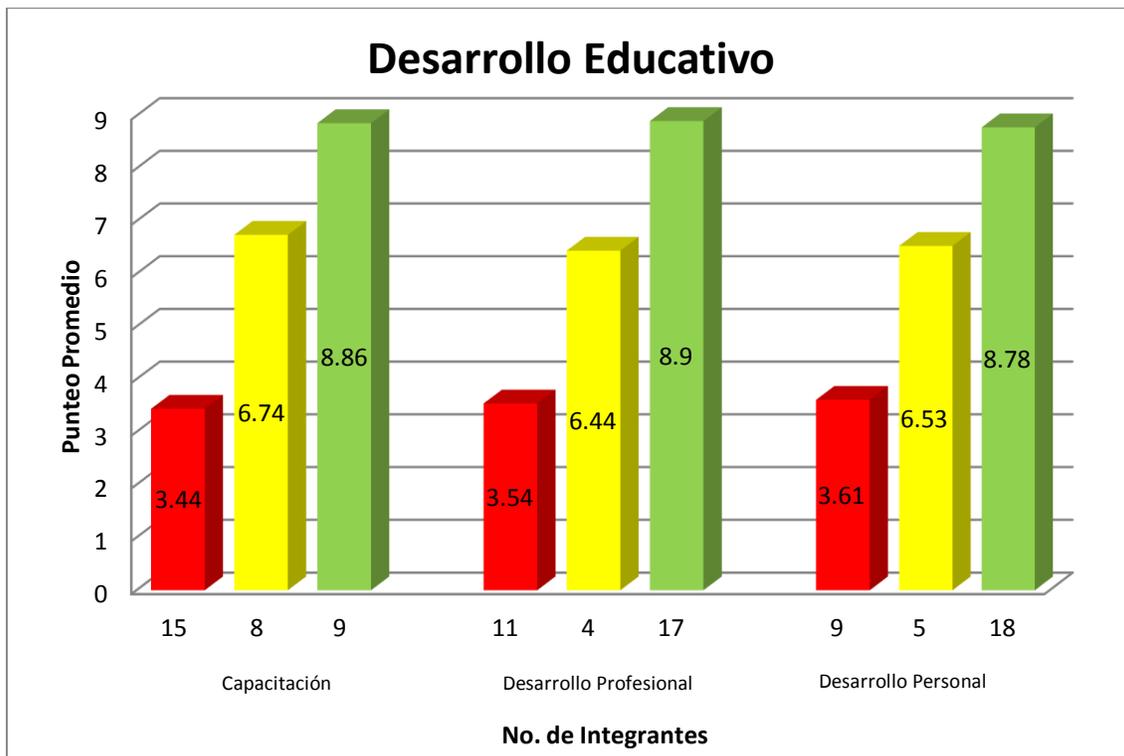
CUADRO ESTADÍSTICO ESCALA CLIMA ORGANIZACIONAL MARTHA ALLES

Concepto	0	1	2	3	4	5	Suma Total	# Personas	Promedio	6	7	Suma Total	# Personas	Promedio	8	9	10	Suma Total	# Personas	Promedio
<b>1. DESARROLLO EDUCATIVO</b>																				
<b>1.1 Capacitación</b>																				
a. Promoción de los jefes	0	1	8	9	8	25	51	17	3.00	18	28	46	7	6.57	24	36	10	70	8	8.75
b. Calidad	0	1	6	0	8	45	60	16	3.75	6	49	55	8	6.88	32	18	20	70	8	8.75
c. Aprovechamiento	0	0	4	6	8	25	43	12	3.58	12	49	61	9	6.78	24	36	40	100	11	9.09
<b>Promedios</b>								15	3.44				8	6.74					9	8.86
<b>1.2 Desarrollo profesional</b>																				
a. Apoyo de los jefes	0	0	2	9	0	15	26	7	3.71	12	28	40	6	6.67	56	63	50	169	19	8.89
b. Oportunidades	0	0	4	6	16	15	41	12	3.42	12	7	19	3	6.33	40	99	10	149	17	8.76
c. Motivación	0	1	6	9	8	25	49	14	3.50	12	7	19	3	6.33	32	54	50	136	15	9.07
<b>Promedios</b>								11	3.54				4	6.44					17	8.9
<b>1.3 Desarrollo personal</b>																				
a. Apoyo de los jefes	0	0	4	6	8	25	43	11	3.91	12	21	33	5	6.60	48	48	40	136	16	8.50
b. Oportunidades	0	0	4	6	4	20	34	9	3.78	12	21	33	5	6.60	40	99	20	159	18	8.83
c. Motivación	0	1	6	0	0	15	22	7	3.14	18	14	32	5	6.40	40	90	50	180	20	9.00
<b>Promedios</b>								9	3.61				5	6.53					18	8.78
<b>2. DESARROLLO SOCIAL</b>																				
<b>2.1 Colaboración</b>																				
a. Promoción de los jefes	0	1	0	12	0	25	38	10	3.80	42	0	42	7	6.00	64	27	40	131	15	8.73
b. Interdepartamental	0	0	6	6	8	15	35	11	3.18	30	14	44	7	6.29	80	18	20	118	14	8.43
c. Valoración	0	0	2	9	0	40	51	12	4.25	24	7	31	5	6.20	48	54	30	132	15	8.80
<b>Promedios</b>								11	3.74				6	6.16					15	8.65
<b>2.2 Trabajo en equipo</b>																				
a. Promoción de los jefes	0	0	4	6	8	20	38	10	3.80	12	21	33	5	6.60	32	72	50	154	17	9.06
b. Funcionamiento	0	0	6	6	0	15	27	8	3.38	6	42	48	7	6.86	32	81	40	153	17	9.00
c. Valoración	0	0	4	9	0	20	33	9	3.67	6	28	34	5	6.80	24	81	60	165	18	9.17
<b>Promedios</b>								9	3.62				6	6.75					17	9.07
<b>2.3 Participación</b>																				
a. Promoción de los jefes	0	0	2	6	4	35	47	11	4.27	36	14	50	8	6.25	40	36	40	116	13	8.92
b. Ambiente de la Escuela	0	0	0	6	0	20	26	6	4.33	36	42	78	12	6.50	24	63	40	127	14	9.07
c. Valoración	0	0	6	6	0	10	22	7	3.14	42	7	49	8	6.13	48	72	30	150	17	8.82
<b>Promedios</b>								8	3.91				9	6.29					15	8.94

<b>2.4 Comunicación</b>																				
a. Con los jefes	0	0	2	3	4	10	19	5	3.80	12	7	19	3	6.33	64	72	80	216	24	9.00
b. Con los compañeros	0	2	0	6	0	10	18	6	3.00	0	27	27	4	6.75	40	81	80	201	22	9.14
c. Valoración	0	1	2	3	0	15	21	6	3.50	6	7	13	2	6.50	64	117	30	211	24	8.79
<b>Promedios</b>								<b>6</b>	<b>3.43</b>				<b>3</b>	<b>6.53</b>					<b>23</b>	<b>8.98</b>
<b>2.5 Credibilidad y Confianza</b>																				
a. En los jefes	0	1	0	0	8	15	24	6	4.00	12	14	26	4	6.50	32	54	120	206	22	9.36
b. En los compañeros	0	0	0	6	4	10	20	6	3.33	6	14	20	3	6.67	40	114	50	204	23	8.87
c. En el colaborador	0	0	2	0	4	15	21	7	3.00	0	21	21	3	7.00	64	90	40	194	22	8.82
<b>Promedios</b>								<b>6</b>	<b>3.44</b>				<b>4</b>	<b>6.72</b>					<b>22</b>	<b>9.02</b>
<b>3. BUEN GERENCIAMIENTO</b>																				
<b>3.1 Planificación</b>																				
a. Apertura de los jefes	0	0	2	9	4	15	30	8	3.75	30	49	79	12	6.58	24	63	20	107	12	8.92
b. Impacto en el clima de la escuela	0	0	2	0	12	20	34	8	4.25	24	35	59	9	6.56	64	45	20	129	15	8.60
c. Oportunidades	0	1	2	0	16	15	34	9	3.78	30	35	65	10	6.50	32	54	30	116	13	8.92
<b>Promedios</b>								<b>8</b>	<b>3.92</b>				<b>11</b>	<b>6.55</b>					<b>13</b>	<b>8.81</b>
<b>3-2 Organización</b>																				
a. Apertura de los jefes	0	0	4	0	8	15	27	7	3.86	12	49	61	9	6.78	48	45	50	143	16	8.94
b. Impacto en el clima de la escuela	0	0	0	3	12	20	35	8	4.38	6	35	41	6	6.83	56	90	10	156	18	8.67
c. Oportunidades	0	1	2	0	12	20	35	9	3.89	12	35	47	7	6.71	56	63	20	139	16	8.69
<b>Promedios</b>								<b>8</b>	<b>4.04</b>				<b>7</b>	<b>6.77</b>					<b>17</b>	<b>8.77</b>
<b>3.3 Liderazgo</b>																				
a. Apertura de los jefes	0	0	2	6	0	20	28	7	4.00	0	49	49	7	7.00	64	36	60	160	18	8.89
b. Impacto en el clima de la escuela	0	0	4	0	8	10	22	6	3.67	30	35	65	10	6.50	56	54	30	140	16	8.75
c. Oportunidades	0	0	6	0	4	30	40	10	4.00	12	35	47	7	6.71	56	45	30	131	15	8.73
<b>Promedios</b>								<b>8</b>	<b>3.64</b>				<b>8</b>	<b>6.74</b>					<b>16</b>	<b>8.79</b>
<b>3.4 Evaluación y Seguimiento</b>																				
a. Apertura de los jefes	0	0	2	3	8	10	23	6	3.83	18	35	53	8	6.63	56	72	30	158	18	8.78
b. Impacto en el clima de la escuela	0	0	2	0	16	0	18	5	3.60	30	42	72	11	6.55	40	90	10	140	16	8.75
c. Oportunidades	0	0	4	0	12	5	21	6	3.50	36	28	64	10	6.40	48	72	20	140	16	8.75
<b>Promedios</b>								<b>6</b>	<b>3.64</b>				<b>10</b>	<b>6.53</b>					<b>16</b>	<b>8.76</b>
<b>3.5 Orientación a los resultados</b>																				
a. De los jefes	0	1	2	6	8	15	32	9	3.56	30	28	58	9	6.44	40	54	30	124	14	8.86
b. De los compañeros	0	1	2	6	0	5	14	5	2.80	24	42	66	10	6.60	40	72	40	152	17	8.94
c. Valoración	0	1	4	3	0	20	28	8	3.50	36	28	64	10	6.40	40	54	30	124	14	8.86
<b>Promedios</b>								<b>7</b>	<b>3.29</b>				<b>10</b>	<b>6.48</b>					<b>15</b>	<b>8.89</b>

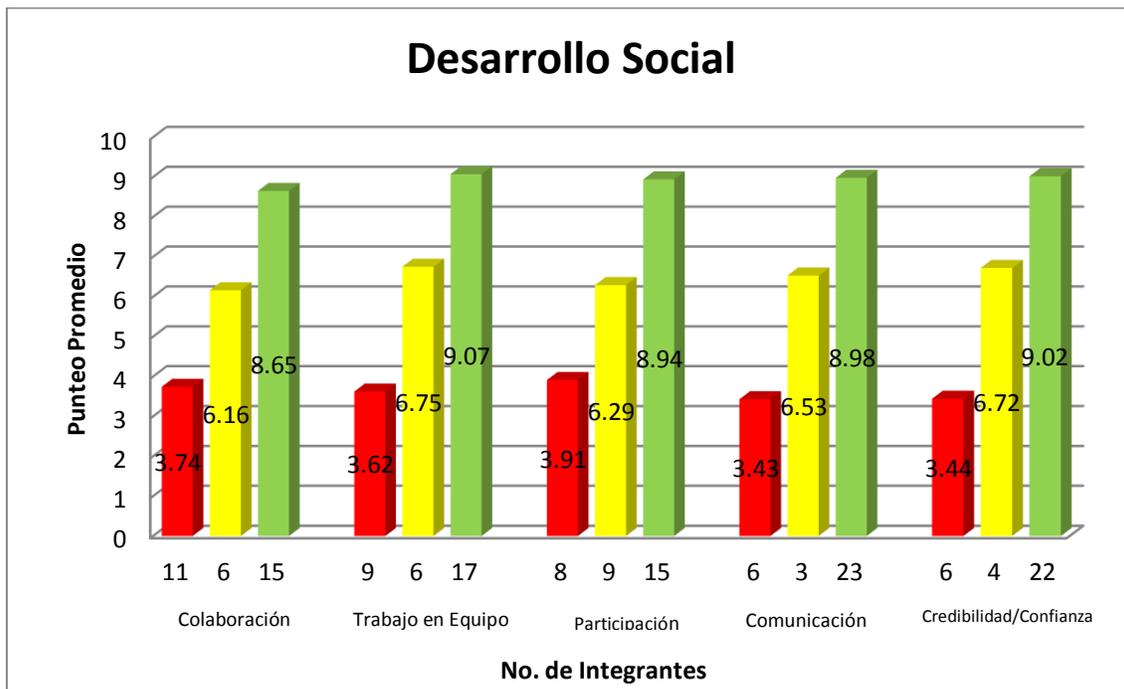
<b>3.6 Disciplina</b>																				
a. Capacidad de los jefes	0	0	2	0	4	10	16	4	4.00	24	14	38	6	6.33	32	54	120	206	22	9.36
b. De los compañeros	0	1	0	0	4	10	15	4	3.75	12	42	54	8	6.75	32	81	70	183	20	9.15
c. Valoración	0	1	0	3	8	20	32	8	4.00	6	42	48	7	6.86	24	72	60	156	17	9.18
<b>Promedios</b>								5	3.92				7	6.65					20	9.23

Gráfica No. 19



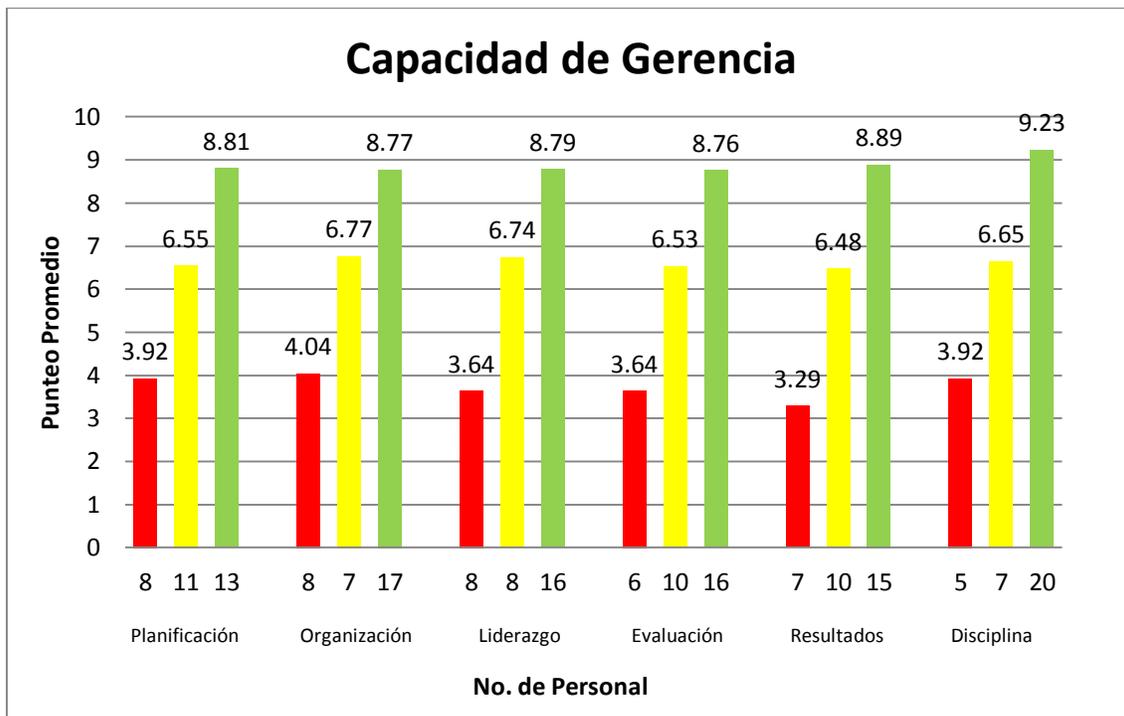
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 20



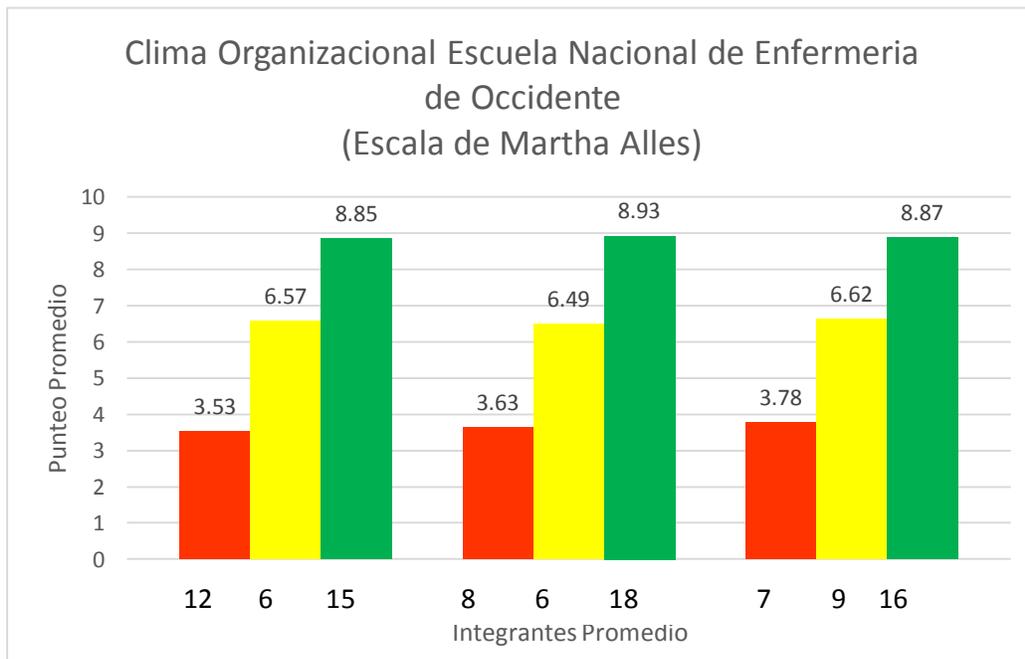
Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 21



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Gráfica No. 22



Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

**Cuadro No. 19**

<b>Área</b>	<b>Puesto</b>	<b>Número</b>	<b>Subtotales por área</b>
<b>Administrativa</b>	Presupuestos	1	9
	Audiovisuales	1	
	Contabilidad	1	
	Compras	1	
	Biblioteca	1	
	Registro	2	
	Secretaria	1	
	Tesorera	1	
<b>Docencia</b>	Directora	1	16
	Subdirectora	1	
	Técnico Profesional III Coordinadora	4	
	Técnico Profesional II Docente	10	
<b>Servicios Generales</b>	Operativo III	5	7
	Conductor	2	
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Fuente: Investigación de Campo. Julio 2016

Tabla Distribución Chi Cuadrado



$\alpha$ p	.995	.990	.975	.950	.900	.500	.100	.050	.025	.010	.005
1	.00+	.00+	.00+	.00+	.02	.45	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	.01	.02	.05	.10	.21	1.39	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	.07	.11	.22	.35	.58	2.37	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	.21	.30	.48	.71	1.06	3.36	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	.41	.55	.83	1.15	1.61	4.35	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	.68	.87	1.24	1.64	2.20	5.35	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	.99	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.72	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.27	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.87	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.28	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.65
28	12.46	13.57	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.42	104.22
80	51.17	53.54	57.15	60.39	64.28	79.33	96.58	101.88	106.63	112.33	116.32
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.57	113.14	118.14	124.12	128.30
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.36	99.33	118.50	124.34	129.56	135.81	140.17