Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

Diagnóstico del clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos.

José Victor López Navarro
Autor
Carné No. 9740767

San Marcos, junio de 2025.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

Diagnóstico del clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos.

Previo a obtener el grado académico de
Maestro en Administración de Recursos Humanos

José Victor López Navarro
Autor
Carné No. 9740767

San Marcos, junio de 2025

Consejo Directivo

MSc. Juan Carlos López Navarro.	DIRECTOR
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos.	SECRETARIA CONSEJO DIRECTIVO
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado.	REPRESENTANTE DOCENTES
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón.	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
Br. Luis David Corzo Rodríguez.	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

Consejo Académico

MSc. Juan Carlos López Navarro.	DIRECTOR GENERAL
MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro.	DIRECTORA DEPARTAMANTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez.	COORDINADOR MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTO DE DESARROLLO
MSc. Erick Iván de León de León.	COORDINADOR MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA, CON ORIENTACIÓN EN NEUROEDUCACIÓN

Terna Evaluadora

Que practicó el Trabajo Profesional de Graduación

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro.	DIRECTORA DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez.	COORDINADOR MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTO DE DESARROLLO
MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes.	RESPONSABLE UNIDAD DE TESIS

Padrino:	MSc. JUAN CARLOS LÓPEZ NAVARRO
Profesión o Título Académico:	MAESTRO EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO
Colegiado Activo No.	7,270

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

DICTAMEN APROBACION INFORME TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION

En mi calidad de Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; por este medio, emito dictamen de aprobación del informe de trabajo profesional de graduación, del estudiante: **José Víctor López Navarro,** carné **9740767,** denominado: **"Diagnóstico del clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos"**, en virtud que, ha cumplido con los procesos, requisitos y estructura del informe del trabajo profesional de graduación establecidos en el normativo correspondiente,

El presente dictamen se extiende de conformidad con lo que establece el artículo 19, numeral 2) del Normativo para trabajo profesional de graduación de la maestría en administración de recursos, aprobado en el Inciso 3.26 del Acta No. 04-2025, de sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo el 19 de febrero 2025.

San Marcos, siete de junio del año dos mil veinticinco.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ph D. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Maestría.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

cc. archivo

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA UNIDAD DE TESIS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, **CERTIFICA:** QUE HA TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE EXÁMENES PRIVADOS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, EN EL QUE A FOLIOS No. 091, SE ENCUENTRA FACCIONADA EL ACTA No. 24-2025, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE: ————————————————————————————————

Acta No. 24-2025

En la ciudad de San Marcos, departamento de San Marcos, siendo las catorce horas, del día jueves diecinueve de junio del año dos mil veinticinco, reunidos en el salón de sesiones del Departamento de Estudios de Postgrados, del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, El Honorable Tribunal Evaluador, integrado por los siguientes profesionales: Directora: MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro; Coordinador: PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez; Secretario: MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes; con el objeto de practicar la Presentación del Trabajo Profesional de Graduación, de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, en el grado académico de Maestría en Artes, del Maestrante: **José Victor López Navarro**, identificado con el **carné No. 9740767**; procediéndose de la siguiente manera: ————————————————————

PRIMERO: El sustentante presentó el Informe del Trabajo Profesional de Graduación correspondiente, de conformidad con el Normativo respectivo. **SEGUNDO**: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los integrantes del Tribunal Examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen FAVORABLE. **TERCERO**: En consecuencia, el Resultado de Presentación del Informe del Trabajo Profesional de Graduación, del sustentante es: **Aprobado sin recomendaciones.** Previo a otorgarle el título profesional de: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha, una hora después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL (LA) INTERESADO (A) CONVENGAN, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE **CERTIFICACIÓN**, EN UNA HOJA MEMBRETADA DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A VEINTE DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL VEINTICINCO.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes
Secretario Unidad de Tesis

Visto Bueno. MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado

cc. Interesado (a)
cc. Archivo

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Centro Universitario de San Marcos, 3 Ave. 7-42, Zona 3
Universidad de San Carlos de Guatemala
San Marcos, Guatemala, C. A.
Teléfono: (502) 77601664

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrados

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUSAM. 24-2025

La infrascrita Directora del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el Dictamen de aprobación correspondiente del Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos y Certificación del Acta de Examen Privado No. 24-2025 de fecha 20 de junio de 2025, suscrita por los integrantes del Tribunal Examinador designados para practicar la Presentación del Trabajo Profesional de Graduación, titulado: **"Diagnóstico del clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos"**. Presentado por el maestrante: **José Victor López Navarro**, con Registro Académico **No. 9740767**. Previo a conferírsele el título de: **Maestro en Artes** en **Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión del mismo.

San Marcos, 20 de junio de 2025.

IMPRÍMASE.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos

c.c. archivo
c.c. interesado (a)

Agradecimientos

A DIOS: Rey de Reyes y Señor de Señores a Él le debo todo lo que me concede, gracias Padre por la vida que me das y por alcanzar este sueño hermoso, yo sé que nunca me has desamparado en el desarrollo de mi carrera estudiantil. A ti sea la honra, gloria y mi agradecimiento.

A MIS PADRES: Carlos Reyes López Joachín y Rosalía Antonia Navarro González, seres abnegados que me dieron la vida, personas ejemplares que siempre me han aconsejado y apoyado durante mi carrera. Hoy les recompenso esos esfuerzos.

A MI ESPOSA: Mildred Aracely Vásquez López por su comprensión y ayuda idónea en el proceso de mi carrera.

A MI HIJOS: Mildred Victoria, María José y José Mateo por ser herencias tan grandes que Dios me regaló y ser mi mayor inspiración, que mi triunfo sea un ejemplo a seguir, gracias por tanta ternura.

A MIS HERMANAS: Mirna, Silvia, Leticia y Griselda por su apoyo moral y espiritual.

A MI HERMANO MAESTRO JUAN CARLOS LÓPEZ NAVARRO: Por apoyarme incondicionalmente en mi carrera y así superarme académicamente.

A MIS SUEGROS: Francisco Vásquez y Aracely López, por su apoyo moral y cariño.

A MIS DOCENTES EN GENERAL: Agradecimiento sincero por compartir las sabias enseñanzas y sabios consejos.

A GUATEMALA: Cuna de mi formación profesional, por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo este Trabajo Profesional de Graduación y por ser la inspiración para mi crecimiento como profesional.

A LA UNIVERSIDAD: Por ser la casa Mather Universidad de San Carlos de Guatemala, CUSAM de enseñanza superior y única universidad pública, digna y útil a la sociedad, la cual me formó como profesional.

Tabla de contenido

1. Antecedentes 1

2. Justificación 5

3. Objetivos 5

3.1 General 5

3.2 Específicos 5

4. Marco teórico 6

4.1 Clima laboral 6

4.2 Bienestar laboral 7

4.3 Problemas laborales 8

4.4 Desgaste emocional 9

4.5 Sobrecarga laboral 9

5. Metodología 10

5.1 Naturaleza de la investigación 10

5.2 Tipo de investigación 11

5.3 Técnicas de investigación 11

5.4 Instrumentos de investigación 11

5.4.1 Entrevista 12

5.4.2 Encuesta 12

5.5 Muestreo 12

5.6 Unidad de análisis 12

6. Discusión de resultados 13

7. Conclusiones 38

8. Recomendaciones 41

9. Bibliografía 44

10. Anexos 46

Resumen

En el presente informe se analizó el clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, en el cual, se determinó que en general el clima laboral donde se desempeñan es positivo, pero en lo que respecta a la compensación no están satisfechos. Se utilizó la boleta de encuesta y la guía de entrevista, ya que por la naturaleza de la investigación posee un enfoque cualitativo y de tipo descriptiva. Concluyendo que la relación entre los empleados de una misma unidad, sección o departamento es buena pero que con las otras unidades es menos cordial. Además de promover la comunicación abierta entre las diferentes unidades y niveles jerárquicos, se recomienda una reestructuración salarial.

Palabras clave: Análisis, compensación y comunicación abierta.

Introducción

El presente informe de trabajo profesional de graduación denominado: “Diagnóstico del clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos”, cobró interés su estudio porque en la actualidad, diagnosticar el clima laboral de una organización es esencial para comprender cómo se sienten los empleados acerca de su entorno de trabajo, lo cual influye directamente en su rendimiento y en la productividad general. Además, mejora la imagen en este caso, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos y su relación con los usuarios. El clima laboral es el término que se refiere al clima que se respira dentro de un equipo de trabajo, no sólo beneficia al empleado, sino a toda la institución. Si se establece una buena relación entre la institución y talento humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos de la institución, generando mayor productividad.

Por la naturaleza de la investigación, la metodología empleada posee un enfoque cualitativo ya que utiliza descripciones profundas y además permitió hacer interpretaciones de fenómenos o circunstancias. El tipo de investigación empleado fue la investigación descriptiva, ya que como su nombre lo indica el propósito fue describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pudieron establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o en este caso para poder comprender el estado actual del clima laboral y de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles. Las técnicas que se utilizaron fueron dos: la observación participante y el análisis en profundidad, los instrumentos fueron la entrevista y la encuesta. Así también, se seleccionó el muestreo deliberado, crítico o por juicio, es una técnica de muestreo no probabilístico en la que los miembros de la muestra se eligen sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador.

La finalidad de la presente investigación, fue el de poder analizar el clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, abarcando los subtemas de la comunicación, condiciones de trabajo, compensación, trabajo en equipo, identificación con la institución, trato equitativo y supervisión y liderazgo. Esto con el objetivo de apoyar al departamento de recursos humanos en la toma de decisiones.

Finalmente, forman parte también del presente informe los antecedentes, marco teórico, metodología, discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y los anexos.

1. Antecedentes

A lo largo de la historia, han existido distintos autores intentando aportar su cuota personal a la presente temática y han buscado diferenciarse otros al plantear diferentes formas de nombrar al ambiente de trabajo. Por lo tanto, surgen preguntas como: ¿Qué es el clima laboral?, ¿Qué es el ambiente laboral?, ¿Qué es el clima organizacional? o la cosa se empieza a entreverar o mezclar y nos preguntamos: ¿Clima laboral es lo mismo que clima organizacional?, ¿Ambiente laboral es lo mismo que clima organizacional?, ¿Cuál es la definición de clima laboral? y ¿Cuál es la de clima organizacional?, entre muchas otras interrogantes.

Actualmente, existen un sinfín de acepciones que ofician de sinónimos: clima laboral, ambiente organizacional, entorno de trabajo, ambiente de trabajo, clima organizacional, entorno organizacional, clima de trabajo, entre muchas otras.

Lo único claro, es que no importa tanto como lo llamemos, lo fundamental es entender y comprender por qué debemos medir el clima laboral y gestionarlo a través de la toma de decisiones que permitan mejorarlo, fortalecerlo y convertirlo en un motor de productividad o de servicios para una organización, institución o equipo.

La calidad de vida en el trabajo es un concepto cada vez más presente en las organizaciones que quieren estar más atentas al entorno de sus empleados. Aunque el clima es un factor importante a tener en cuenta durante la búsqueda de empleo, la mayoría de las principales empresas del mundo están haciendo todo lo posible por crear un clima de oficina lleno de luz y vibras alentadoras para ayudar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en las labores que se les asignan.

Como resultado, la importancia de un buen clima laboral se refleja en los criterios de búsqueda de empleo de las personas, y las organizaciones también están aplicando diversas técnicas para mejorar el clima de la oficina.

Un ambiente de trabajo positivo puede mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, reduciendo el estrés y mejorando la salud mental. Puede reducir las tasas de rotación, aumentar la productividad y mejorar el rendimiento laboral en general. Puede impulsar la productividad y la creatividad, lo que se traduce en un mejor rendimiento laboral. Los empleados son más propensos a ser creativos e innovadores cuando se sienten a gusto y apoyados en el trabajo.

Puede ayudar a conformar la cultura organizacional, influyendo en los valores, actitudes y comportamientos de los empleados. Un entorno de trabajo positivo puede ayudar a crear una cultura de respeto, colaboración y confianza.

(Ortíz., 2022) “Es importante reconocer lo que acontece a diario en los espacios de trabajo para discernir los impactos que tiene en el sentir de las personas”. Al permanecer dentro de un sistema laboral que responde y garantiza la supervivencia, las personas se encuentran gran parte de la semana en oficinas o establecimientos donde también debería procurarse, respetarse y promoverse un bienestar emocional.

De acuerdo con el psicólogo industrial Franklin Espinoza, el clima de trabajo -a pesar de ser subjetivo en cada persona-, es uno de los factores determinantes para que las personas busquen un nuevo empleo.

“A niveles gerenciales, más del 70% de las personas lo consideran como un factor clave para escoger un empleo y sus emociones son importantísimas para la decisión”, agrega Espinoza quien posee una maestría académica en ambiente ocupacional y salud laboral.

El especialista señala que un ambiente laboral debe primar la comodidad, el respeto, la comunicación constante y, sobre todo, los “medios seguros para que los empleados expresen su sentir, lo cual permite desarrollar vínculos sanos y garantizar su dignidad”.

Para ampliar lo anterior, el psicólogo industrial Flavio Núñez distingue entre ambiente y clima laboral: Por un lado, el primero está definido por los estatutos de la organización e implica una dinámica jerárquica entre colaboradores, así como la valoración por el cumplimiento de las reglas laborales. Por otro lado, el clima laboral refiere a las percepciones que tienen los contratados sobre el ambiente en el que se encuentran.

Según Núñez, para que este elemento sea positivo debe procurarse que los empleados sean garantes de condiciones favorables, las cuales van desde el respeto hacia los horarios de trabajo establecido, actividades para afinar la relación entre colaboradores, así como las constantes retroalimentaciones y capacitaciones.

Dichos aspectos influyen en la manera cómo se sienten las personas dentro del espacio cotidiano laboral. Flavio agrega que, a la vez, esto aporta a la autoestima de los trabajadores, así como

“ayudaría a que emocionalmente las personas fomenten una mayor resiliencia y tolerancia respecto a la frustración”.

Más allá del clima favorable, es pertinente identificar cuando un trabajo es nocivo. El especialista Núñez apunta que esto podría detectarse ante el aumento de síntomas en los trabajadores como baja autoestima, poca capacidad para ayudar en el equipo, escasas propuestas y un nulo interés por participar junto a los demás.

¿Pero depende el buen clima laboral solo de los jefes y los contratantes? De acuerdo con Franklin Espinoza, no siempre ocurrirá así. El especialista señala que el clima no suele ser controlado en “un cien por ciento por las empresas, sino que es algo que deben construir los colaboradores”.

“Los empleados deben estar conscientes, que no están en un clima laboral, sino que son parte de este. Todas las empresas tienen empleados que toman liderazgo positivo que llegarían a ser identificados e involucrados en iniciativas de bienestar colectivo”, señala el entrevistado.

Es meritorio decir que existen factores propios de la vida personal de los trabajadores que podrían moldear la experiencia en el trabajo. Los jefes deben mantener una comunicación constante con los colaboradores, ya que esto les permitirá a los segundos expresar cómo se sienten en la dinámica laboral.

Además, Franklin Espinoza confirma que, si un empleado no se siente seguro para expresar sus preocupaciones sobre el clima laboral, o la forma en que le podría afectar personalmente y a sus labores, es una señal de que la relación laboral debe mejorar. Parte del liderazgo del jefe consiste en fomentar el clima de trabajo sano.

Franklin señala que otras prácticas justas de empleo que mejorarían el clima laboral son los foros de participación general, el fortalecimiento de liderazgo, y prácticas justas de empleo como cero tolerancias a la discriminación.

Dentro de algunos trabajos profesionales que se han realizado están: “Cómo Gestionar el Clima Laboral” (Éxito), de Manuel Giraudier Pagés, marzo de 2004. “Clima Laboral” (pertenece al libro Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones), de Federico Gan Busto y Jaume Triginé, septiembre de 2014. “Cómo mejorar el clima laboral” (Existe una solución para cada problema. En este libro se encuentra respuestas sobre cómo lograrlo en la empresa y elevar la productividad), de Ricardo Pérez, abril de 2020.

(Escobar., 2021) “Estudio de impacto del clima laboral en los colaboradores de la empresa Texcauca S.A. del sector Medellín”. Autor: Andrea Escobar Córdoba. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria. Trabajo de Grado. Ciclos profesionales. Colombia 2021.

“El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados”. Es un artículo de investigación, autores: Ángel Antonio Farias-Macias, Martha Eloísa Macias-Moreira, Luis Antonio Zambrano-Cedeño y Nelly Viviana Gómez-Bravo. Diciembre de 2021.

“Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones” (Divulgación), de Ángel José Olaz Capitán y Pilar Ortíz García, marzo de 2022. Y el libro: “Clima laboral” ¿Qué está pasando en mi empresa?, de Peter Gerres, febrero de 2023.

2. Justificación

Un buen clima laboral favorece la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Además, mejora la imagen de la institución y su relación con los usuarios. El clima laboral es el término que se refiere al clima que se respira dentro de una empresa o equipo de trabajo.

No sólo beneficia al empleado, sino a toda la institución. Si se establece una buena relación entre organización y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos de la institución, generando mayor productividad.

Al medir y mejorar continuamente el clima laboral y la experiencia de sus colaboradores, se logra convertir la cultura en una ventaja competitiva, con un aumento en la colaboración, la innovación, la agilidad, el sentido de pertenencia y el bienestar de los colaboradores. Además, permitirá saber lo que ocurre en la institución y lo que piensan y quieren los empleados. De esta forma, la institución puede establecer la mejor manera de agilizar los procesos, mejorando el trabajo de las diferentes áreas.

3. Objetivos

3.1 General

3.1.1 Analizar el clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos.

3.2 Específicos

3.2.1 Fomentar la comunicación entre el personal de la subdirección administrativa financiera, mediante el diálogo, el respeto y la positividad.

3.2.2 Describir la percepción que tienen los empleados de la subdirección administrativa financiera con respecto a sus actividades, salarios, compañeros, superiores y lugar de trabajo.

3.2.3 Diseñar un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas del clima laboral, para apoyar al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, en la toma de decisiones.

4. Marco teórico

4.1 Clima laboral

Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159).

El clima laboral se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, las políticas y la cultura de la empresa. Autores como Forehand y Von Gilmer (1964) lo definen como “un conjunto de características que distinguen a una organización e influyen en el comportamiento de sus miembros”. Otros, como Hodgetts y Altman (1985), lo ven como “un conjunto de fuerzas que moldean la conducta de los trabajadores”. En esencia, el clima laboral es la atmósfera que se respira en el trabajo y que afecta directamente la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

Brunet (1987) propone que el clima organizacional está compuesto por dos grandes dimensiones: la estructura organizacional, la cual se correspondería con factores físicos de la organización, y el proceso organizacional, el cual hace referencia a los factores más subjetivos de la organización

Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se relaciona con el grado de motivación de sus integrantes, de esta forma si la motivación es alta, el clima organizacional sube y por lo tanto se refleja la satisfacción de los integrantes, su estado de ánimo, interés, colaboración, etc.

Según Robbins & Jugde (2013) “el clima laboral se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta”.

Hace ya 74 años Kurt Lewin (1951), ya indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

En resumen, el clima laboral es un concepto subjetivo, influenciado por diversos factores organizacionales y que afecta la experiencia y el desempeño de los trabajadores.

4.2 Bienestar laboral

Según la OMS, se considera un entorno de trabajo saludable "aquel en el que los colaboradores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, además de la sustentabilidad del ambiente de trabajo" (OMS, 2019). Es por esto que el bienestar laboral se enfoca en el estado de calma, estabilidad, conexión y satisfacción al que llega un trabajador dentro de una empresa, buscando así que los colaboradores tengan una buena salud mental, emocional y corporal centrándose en el cuidado de cada individuo; Este objetivo se puede lograr cuidando los pequeños detalles como la creación de un espacio confortable, una rutina variada de pausas activas, el reconocimiento profesional y el acceso a programas de formación además de capacitaciones, mejorando el nivel de satisfacción de los empleados dentro de los call center, logrando mantener la motivación y la productividad laboral.

Chiavenato afirma que el "bienestar laboral es la protección de los derechos e intereses sociales de los colaboradores de una organización, pues ellos prestan sus servicios, según su función para apoyar, complementar a la compañía sobre el bienestar laboral y las condiciones del trabajo a la que ellos están expuestos día a día. Busca satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permitan mejorar sus condiciones de vida", (2004).

Mientras que Moreno y Hernández mencionan que los factores más importantes en el bienestar laboral son: El factor logro, que se refiere a los sentimientos de deber cumplido, resultados o rendimientos y metas alcanzadas; el factor de reconocimiento, que es aquel tipo de reconocimiento o elogios recibidos por su trabajo, sus jefes, compañeros, subordinados; el factor el trabajo en sí, se refiere a cómo percibe su trabajo, le es atractivo, desafiante, variado, creativo, etc.; el factor responsabilidad, aquí se abarca al nivel de responsabilidad de su propio trabajo y del de otros, así como el nivel de importancia que le brinda; y el factor promoción, se refiere a la posibilidad de ascenso, formación de cargo de la empresa (Moreno et al, 2013).

Según mi experiencia, se puede decir que existen cuatro aspectos fundamentales en la estabilidad del bienestar laboral dentro de un call center para que los trabajadores estén felices: El primero es el bienestar ecologicista, que es la relación que tienen los trabajadores con las 5 personas más cercanas en el espacio que lo rodea; el segundo hace referencia al enfoque económico, del trabajador frente a la remuneración económica y cómo esto puede llegar afectar en su vida diaria; el tercero es lo sociológico, ya que tiene que ver con las condiciones objetivas y observables del

trabajador; y el cuarto psicosocial, es la percepción que ellos tienen en cuanto a si mismo, su entorno y las personas que lo rodean.

4.3 Problemas laborales

Los problemas laborales o conflictos se definen como relaciones problemáticas entre dos o más colaboradores, la cual se caracteriza directamente por la función que se desarrolla dentro de una organización, en la que no se encuentra un balance en un buen ambiente laboral, el cual es clave para el desarrollo de la misma.

Son originados de trastornos psicológicos por la no adecuada adaptación en un ambiente laboral, la sobrecarga, el estrés, la desmotivación y la dificultad que se tiene para adaptarse a los cambios internos de la institución. Adicional a esto, el temor a no encontrar trabajo, ser despedido y acoso laboral son unos de los factores que causan mayores conflictos en los colaboradores.

La institución deberá asegurarse de que el equipo cuente con una buena salud física, financiera, social y emocional en la que garantice espacios productivos con buena retención y comunicación de sus colaboradores, ya que el trabajo ocupa la mayor parte de la vida de una persona y si no se resuelve estos problemas o conflictos, podrán afectar la vida cotidiana de los colaboradores y su entorno laboral siendo esta unas de las consecuencias de las bajas laborales.

En medio de los conflictos laborales, las organizaciones la utilizan como una herramienta para identificar, clasificar y analizar los conflictos sociolaborales en los que se tenga una incidencia directa en el entorno laboral. Según Caldas el manejo de conflictos es uno de los aspectos más complejos que aparece en las organizaciones, definido como los distintos procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para reducirlos o resolverlos (Caldas et al., 2009), adicional a esto Newton establece que el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas (1999); igual que Newton Robinns establece que el conflicto es un proceso el cual empieza cuando una de las partes percibe que la otra lo está afectando negativamente en un aspecto importante o de relevancia para el sujeto (1999).

Es importante resaltar que los problemas laborales influyen de manera positiva si se da un buen manejo, ya que permitirá que la institución tenga una constante evolución y cambie sus procesos;

por el contrario, si no tiene un buen manejo frente a estos conflictos no solo afectará negativamente a la institución sino también a sus colaboradores.

4.4 Desgaste emocional

El agotamiento emocional es un estado que no diferencia entre mujeres, hombres, niños, adolescentes, trabajadores y universitarios, por tal motivo cualquier persona puede presentar un límite de tareas o situaciones que lo hagan llegar hasta su límite. Por este motivo puede presentarse un estado psicofísico, la ausencia de energía y la desmotivación.

Generalmente se origina por una sobrecarga de esfuerzo psíquico en la que sienten una disminución de energía, capacidad cognitiva y el recurso para hacer frente al día a día. Este desgaste emocional altera las relaciones humanas en las que se presenta un descontrol de emociones en situaciones presentadas, alterando así el sueño, concentración, desmotivación y el desinterés por cualquier tema o situación, evidenciando así una baja autoestima con pensamientos y sentimientos negativos sobre uno mismo. Las personas con agotamiento emocional sobresalen por su autoexigencia en un alto nivel de responsabilidad y el no poner límites en su entrega; el no saber decir no y sobrecargarse de aún más tareas que no podrá cumplir en el tiempo establecido.

Según Cropanzano y otros autores establecen que el agotamiento emocional puede influir en el desempeño laboral, es decir la forma en la que van a reaccionar ante las situaciones, las cuales estarán mediadas por el compromiso y los resultados del mismo.(Cropanzano et al, 2023), adicionalmente Buunk, justifica que existen tres fuentes de estrés que están relacionadas con los procesos de intercambio social: 1) La incertidumbre: Es la ausencia o falta de claridad sobre los propios sentimientos y pensamientos sobre cómo actuar. 2) La percepción de equidad: Hace referencia al equilibrio percibido sobre lo que se da y lo que se recibe en el curso de sus relaciones. 3) La falta de control: Se explica como la posibilidad/capacidad del trabajador para controlar los resultados de sus acciones laborales. (Buunk et al., 1993). Para Hallberg uno de los primeros síntomas para llegar a desarrollar el síndrome de Burnout es el agotamiento emocional el cual va disminuyendo el tedio y conduce al colaborador a desarrollar este síndrome (1994).

4.5 Sobrecarga laboral

Como su nombre lo indica es el exceso de requerimientos, funciones y actividades a las que se ven expuesto los colaboradores dentro de su jornada laboral, también se encuentra relacionada con la

alta cantidad de tareas a realizar en un tiempo insuficiente o hasta en jornadas extensas. Esta problemática rápidamente genera fatiga en el colaborador afectando su salud física y mental en un corto tiempo.

Según Martin y Pérez la carga de trabajo se considera un factor psicosocial, ya que logra afectar el bienestar físico, mental y social del colaborador, logrando así el mal realizamiento de sus tareas (Martín et al., 1997). Según Calderón la carga es el resultado de una presión emocional y física reflejada diariamente a través de las exigencias de las tareas laborales a realizar, adicionalmente también existen la prevalencia de una exigencia tras otra, donde esto puede reflejarse en el tipo de trabajo del colaborador (2018) manteniendo un estrés constante y no logrando cumplir con todas las tareas a realizar; Beltran también asegura que hoy en día los trabajadores buscan más que un salario, ellos requieren condiciones laborales óptimas, las cuales permitan desarrollar sus capacidades y bienestar; Los riesgos psicosociales como la sobrecarga laboral los influye de manera negativa a la satisfacción de los colaboradores, produciendo un malestar psicológico, físico y conductual en su labor (2014).

La sobrecarga de trabajo aún no recibe la importancia necesaria dentro de las empresas y se ha convertido en uno de los errores más grandes que puede cometer una organización, el delegar una gran cantidad de funciones a un solo colaborador generará riesgos psicosociales y un estrés mayor al no terminarlas en el tiempo estipulado.

5. Metodología

Según Arias (2006), en el marco metodológico se presenta “la metodología del proyecto incluyendo el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

5.1 Naturaleza de la investigación

La naturaleza de esta investigación posee un enfoque cualitativo ya que utiliza descripciones profundas y además permite hacer interpretaciones de fenómenos o circunstancias. La investigación cualitativa utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, incluye una variedad

de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos; pero eso se le conoce como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa y etnográfica. (Hernández Sampieri y otros, 2014).

5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación a emplear será la investigación Descriptiva. Según Sabino (1992), "son las investigaciones que describen algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento" (p. 60). Es decir, ofrece informaciones sistemáticas, fundamentándose en la descripción organizada de los hechos estudiados.

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.

Arias (2006) alude que las investigaciones descriptivas "consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, grupo o individuo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere". (p. 23)

5.3 Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizarán en esta investigación son dos: la observación participante y el análisis en profundidad. (Granada, s.f.) La primera nos permitirá conocer mejor lo que ocurre en los procedimientos y actividades desarrolladas. Se caracteriza por el hecho de que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados. Y la segunda: busca comprender las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones de las personas investigadas, en relación a nuestro tema de estudio.

5.4 Instrumentos de investigación

Los instrumentos a utilizar serán las entrevistas al personal de las unidades de análisis, así como también, las encuestas por medio de una boleta bien estructurada para obtener toda la información acorde al alcance de los objetivos de la investigación.

5.4.1 Entrevista

La entrevista es un instrumento que nos permite recoger información, que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recolección de información.

5.4.2 Encuesta

A través de Google Form, la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicación convierten la boleta de encuesta en un formulario electrónico capaz de lanzar resultados para un análisis, interpretación y descripción más práctica y eficiente.

5.5 Muestreo

En la presente investigación se ha seleccionado el muestreo deliberado, crítico o por juicio, es una técnica de muestreo no probabilístico en la que los miembros de la muestra se eligen sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador. De esta manera he seleccionado únicamente a la Subdirección Administrativa Financiera, de la Dirección Departamental de Educación, de San Marcos; porque es de mi conocimiento que han existido varios casos de problemas entre su personal.

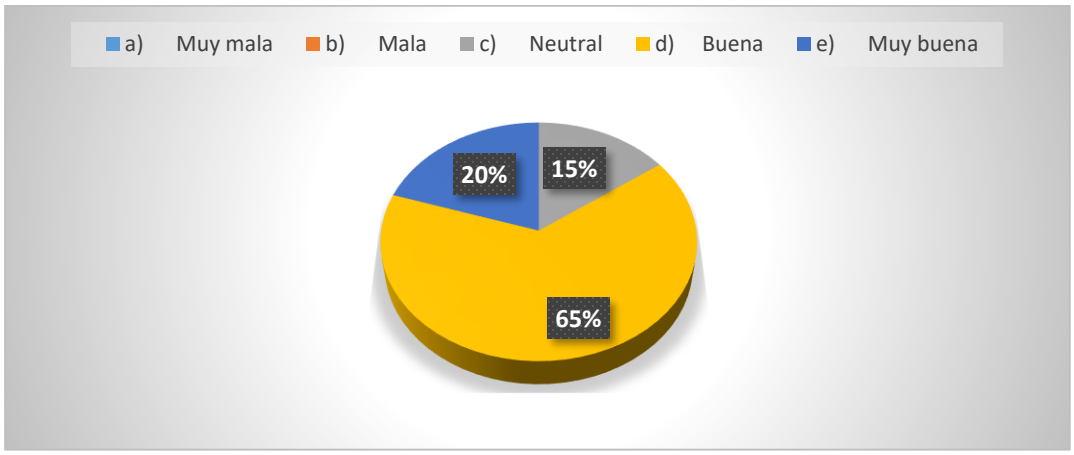
De tal forma que, la muestra es de un total de 20 personas, cada una con diferente puesto funcional. Las cuáles describo dentro de la unidad de análisis de este documento.

5.6 Unidad de análisis

Personal encuestado y entrevistado de la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos: Analista de Adquisiciones, Asistente de Adquisiciones, Asistente de Atención al Público, Encargada de Atención al Público, Jefe del Departamento Administrativo, Encargado de Inventarios, Coordinador de Operaciones de Caja, Coordinadora Sección de Registro y Seguimiento Presupuestario, Coordinadora Sección de Análisis Documental, Jefe Departamento Financiero, Coordinador de Servicios Generales, Conserjería, Guardianía y Vigilancia, Encargado de Almacén, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal, Analista de Gestión y Desarrollo de Personal, Delegado de Desarrollo Magisterial, Encargado de la Junta Calificadora de Personal.

6. Discusión de resultados

Relación con sus compañeros de trabajo



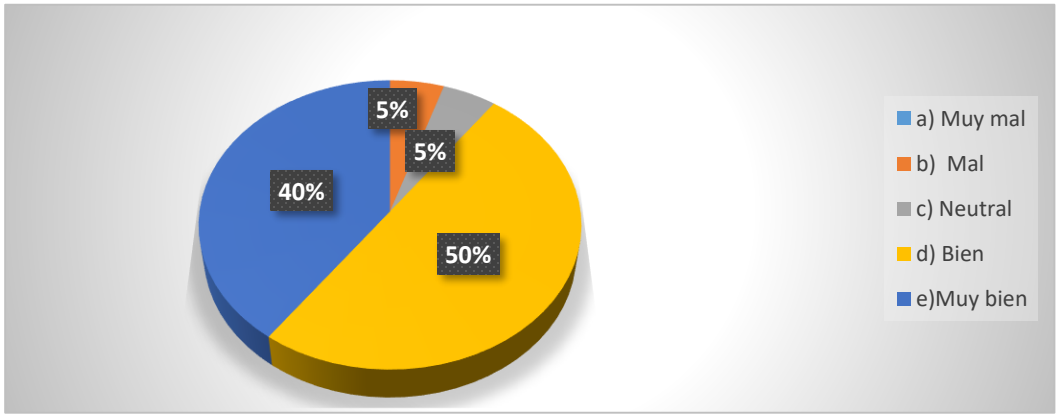
Interpretación

Según los empleados encuestados, el 65% indica que la relación de trabajo con sus compañeros de la subdirección administrativa financiera de la DIDEDUC de San Marcos es buena, el 20% indica que la relación es muy buena y solo el 15% establece que es neutra, es decir, no creen que sea muy mala pero tampoco muy buena.

Las relaciones con los compañeros de trabajo, también conocidas como relaciones interpersonales en el trabajo o relaciones laborales, son las "interacciones y conexiones que se establecen entre los empleados en un entorno laboral". Las relaciones pueden ser profesionales como personales y abarcan una amplia gama de interacciones, desde la colaboración en proyectos hasta la formación de amistades. Las relaciones interpersonales en el trabajo: "son las conexiones que los colaboradores establecen con sus compañeros, líderes y subordinados en el entorno laboral". Relaciones laborales: "abarcan la interacción personal y profesional que se desarrolla dentro del contexto laboral, incluyendo la comunicación diaria, la resolución de conflictos y la promoción de un entorno laboral adecuado". Compañerismo: "es el vínculo afectivo que se establece entre personas en el trabajo, que puede fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar el trabajo en equipo". Relaciones profesionales: "son las conexiones que se establecen para alcanzar objetivos específicos en el trabajo, como colaborar en proyectos, compartir información o resolver problemas". Relaciones personales: "pueden evolucionar de las relaciones profesionales y volverse amistades más allá del trabajo, basadas en intereses y valores comunes".

Desde mi punto de vista, la importancia de las relaciones con los compañeros es fundamental para mejorar el trabajo en equipo: las buenas relaciones interpersonales fomentan la colaboración, la comunicación y el apoyo mutuo, lo que contribuye a un mejor rendimiento y a la consecución de objetivos comunes. Mayor productividad y eficiencia: un ambiente laboral positivo y con buenas relaciones interpersonales pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en mayor productividad. Reducción de conflictos: la comunicación abierta y el respeto mutuo pueden ayudar a prevenir y resolver conflictos en el entorno laboral. Mayor bienestar y satisfacción laboral: las buenas relaciones interpersonales contribuyen a que los empleados se sientan más cómodos y valorados en el trabajo, lo que a su vez puede aumentar su bienestar y satisfacción general. Fomento de la confianza y el apoyo mutuo: las relaciones sólidas en el trabajo pueden generar un ambiente de confianza y apoyo, lo que permite a los empleados sentirse más seguros y dispuestos a compartir información y opiniones. Desarrollo personal y profesional: las relaciones interpersonales en el trabajo pueden proporcionar oportunidades para aprender de los demás, compartir conocimientos y mejorar las habilidades. En consecuencia, las relaciones con los compañeros de trabajo son fundamentales para un entorno laboral saludable, productivo y satisfactorio.

Sensación al trabajar en esta institución



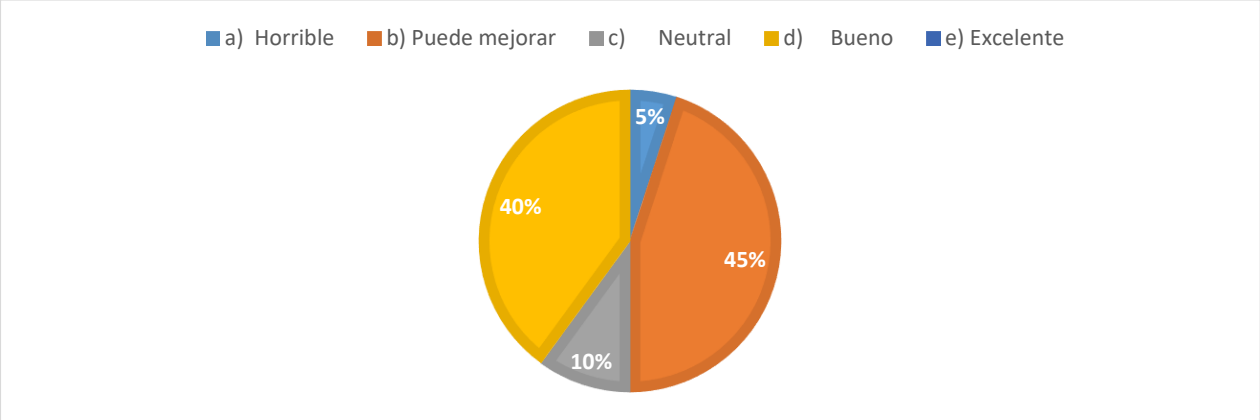
Interpretación

El cuestionamiento sobre cómo se sienten los encuestados trabajando en la DIDEDUC de San Marcos, el 50% indican que se sienten bien, el 40% establece que muy bien, un 5% se sienten mal y el otro 5% restante manifiesta sentirse neutral, al estar laborando en esta unidad ejecutora del Ministerio de Educación.

Los términos que describen cómo un empleado se siente trabajando en una empresa son: “la satisfacción laboral, la experiencia del empleado, la motivación y el compromiso”. La satisfacción laboral se refiere a la percepción positiva que tiene un empleado sobre su trabajo y entorno laboral. La experiencia del empleado es la percepción de un trabajador sobre su viaje a través de todos los puntos de contacto en una empresa, desde la candidatura hasta la salida. La motivación es el entusiasmo y el compromiso que un empleado tiene con su trabajo y la organización. El compromiso es la conexión emocional de un empleado con la empresa y sus objetivos. La satisfacción laboral es un factor clave para el bienestar de los empleados y el éxito de una empresa. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y leales. Para lograr la satisfacción laboral, las empresas pueden evaluar el clima laboral, generar confianza, ofrecer oportunidades de desarrollo y programas de bienestar. La experiencia del empleado abarca todos los aspectos de la relación entre el empleado y la empresa, desde la búsqueda de trabajo hasta el último día de trabajo. Las prácticas de RRHH se están transformando de la gestión del capital humano a la gestión de la experiencia humana. La motivación de los empleados se puede lograr a través de diversos factores, incluyendo la creación de un ambiente de trabajo positivo, el reconocimiento del esfuerzo, la autonomía y la oportunidad de desarrollo. Los empleados motivados tienden a ser más creativos, proactivos y comprometidos con sus objetivos. El compromiso del empleado se refiere a su conexión emocional con la empresa y sus valores. Los empleados comprometidos se identifican con la misión y la visión de la empresa y se esfuerzan por contribuir a su éxito.

Finalmente, la forma en que un empleado se siente en su trabajo puede ser descrita a través de la satisfacción laboral, la experiencia del empleado, la motivación y el compromiso. Estos factores son importantes para el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa y/o institución.

Ambiente laboral donde se desempeña



Interpretación

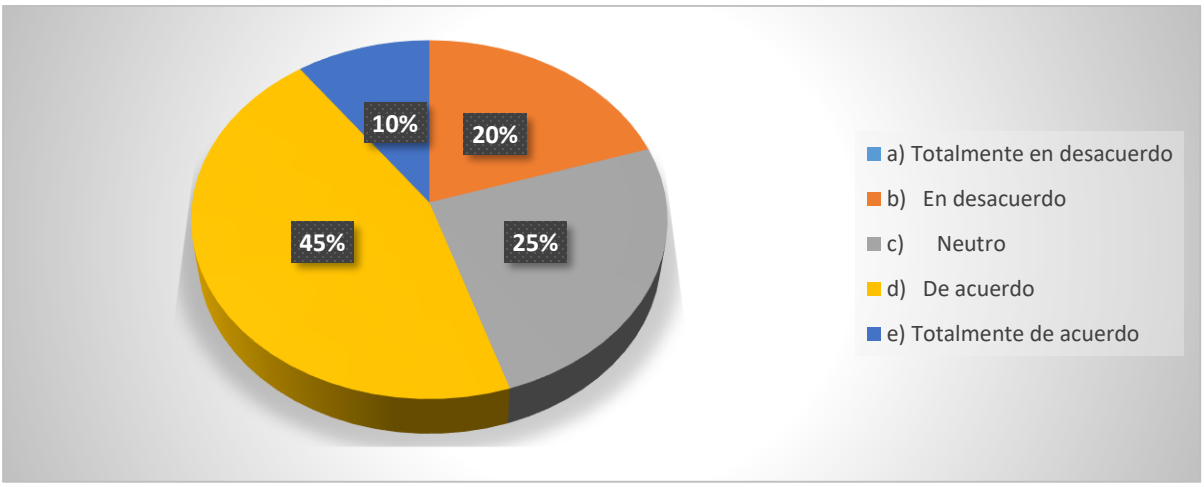
De acuerdo a los encuestados, el 45% opinó que el ambiente laboral donde se desempeñan puede mejorar, el 40% opinó que es bueno, el 10% opinó de forma neutral y solo el 5% opinó que el ambiente laboral es horrible.

El ambiente laboral, según diferentes autores, se define como "el entorno físico, social y psicológico en el que se desarrolla el trabajo". Este ambiente influye en la salud, el bienestar y la productividad de los trabajadores. Ochoa et al. (2021) definen el ambiente laboral como aquel que afecta directamente la salud física, mental y emocional de un trabajador, incluyendo las relaciones internas y los factores que determinan la productividad. Sambrano (2014) y Castillo (2013) consideran el ambiente laboral como la atmósfera en la que un trabajador desempeña sus actividades, lo que afecta la consecución de los resultados esperados. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define un entorno de trabajo saludable como aquel donde trabajadores y jefes colaboran para promover y proteger la salud, seguridad, bienestar y sustentabilidad del ambiente de trabajo.

Considero que el ambiente de trabajo en toda organización debe ser positivo, aprovechando los espacios para mejorar. Debe existir un buen nivel de colaboración entre los empleados fomentando la comunicación entre los niveles jerárquicos, dando un mayor reconocimiento a las iniciativas individuales y una mayor transparencia en la toma de decisiones. En resumen, el ambiente laboral abarca tanto la dimensión física (condiciones de trabajo) como la dimensión social y psicológica

(relaciones interpersonales, clima organizacional), y tiene un impacto significativo en la salud, el bienestar y el desempeño de los trabajadores.

Clima laboral donde se desempeña



Interpretación

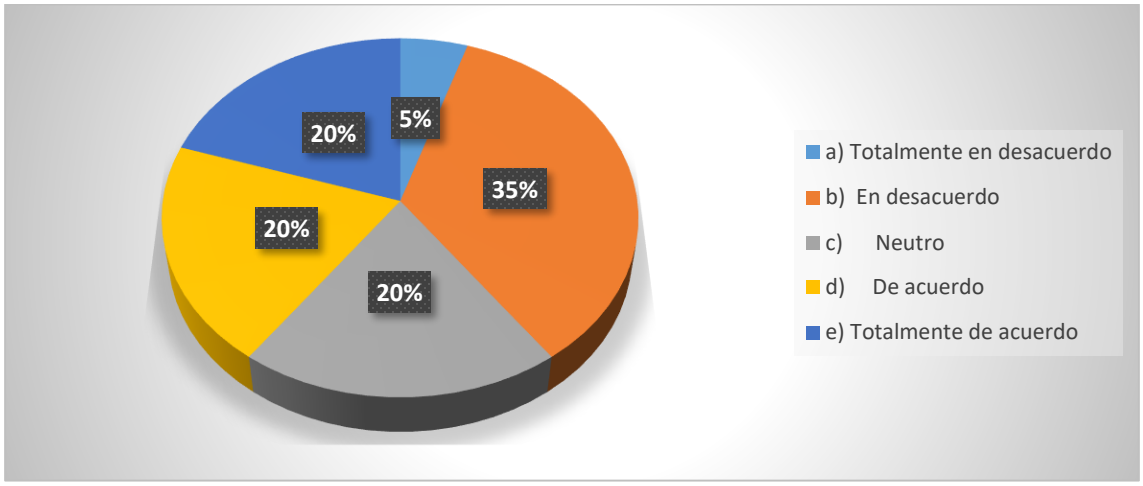
Se le preguntó a los encuestados si el clima laboral donde se desempeñan es positivo, el 45% indicó estar de acuerdo, el 25% respondió neutro, es decir, no se decidieron por ninguna de las otras opciones de respuesta, el 20% está en desacuerdo y el 10% indicó estar totalmente de acuerdo, lo que significa que éstos últimos piensan que el clima laboral es totalmente positivo.

El clima laboral, según diferentes autores, se define como “la percepción compartida por los miembros de una organización sobre su entorno laboral, sus relaciones interpersonales, la estructura organizacional y los factores que influyen en su trabajo. Esta percepción afecta a la motivación, el comportamiento y el desempeño de los empleados, así como a la organización en su conjunto”. Forehan y Gilmer (1964): "La relación del conjunto de factores que distinguen a una organización de otra, que perduran en la corriente del tiempo y que influyen en el comportamiento de las personas". Tagiuri (1968) y Pace (1968): "Una calidad del medioambiente de una organización que experimentan sus miembros e influye en su conducta". Schneider (1975): "Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse". Davis (1981): "El ambiente en el cual los empleados trabajan,

ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera". Weinert (1985): "La descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo". Rodríguez (2001): "Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo". Chiavenato (2009): "El grado de motivación de los integrantes de una organización, donde una alta motivación conduce a un clima laboral positivo, reflejando satisfacción, estado de ánimo, interés y colaboración".

Personalmente, considero que el clima laboral es el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan en este caso, dentro de la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, y están directamente ligadas con la satisfacción de los empleados en su entorno de trabajo. Además, el clima laboral es un concepto subjetivo que se construye a partir de la interacción entre los individuos y su entorno laboral, y que tiene un impacto significativo en su comportamiento y desempeño.

Espíritu de ayuda y colaboración



Interpretación

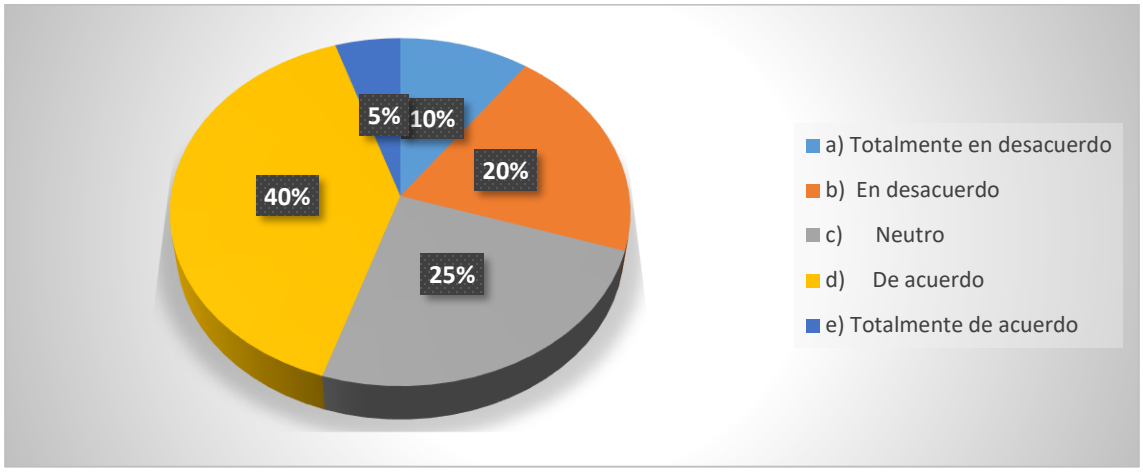
De acuerdo a los encuestados en la institución, el 35% estableció estar en desacuerdo en que siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración, un 20% está totalmente de acuerdo, otro 20% dijo estar solo de acuerdo, además hay otro 20% que contestó neutro y finalmente un 5% manifestó

estar totalmente en desacuerdo, es decir, que no existe un espíritu de ayuda y colaboración en la subdirección administrativa financiera de la DIDEDUC, de San Marcos.

El espíritu de ayuda y colaboración se puede definir como “la disposición voluntaria y desinteresada de trabajar con otros para alcanzar un objetivo común o lograr un beneficio mutuo, priorizando el bien común sobre el individual. Se caracteriza por la cooperación, la solidaridad y la búsqueda de soluciones conjuntas”. Ayuda: “es la acción de asistir o favorecer a alguien, generalmente en situaciones de necesidad o dificultad”. Colaboración: “es el acto de trabajar juntos, coordinadamente y de manera conjunta, para lograr un propósito común”. Espíritu de ayuda y colaboración: “es la actitud de querer y estar dispuesto a ayudar y colaborar con los demás, poniendo las necesidades de los demás antes de las propias”. Elementos esenciales, voluntad y disposición: “se necesita querer ayudar y colaborar, lo que implica un compromiso personal”. Desinterés: “la ayuda y colaboración deben ser desinteresadas, sin esperar una recompensa a cambio”. Solidaridad: “es la disposición de compartir las dificultades y los logros con los demás, sintiendo empatía por su situación”. Coordinación: “se necesita una buena comunicación y organización para que la colaboración sea efectiva”. Bien común: “la prioridad debe ser el beneficio que se obtiene de la colaboración, no el beneficio individual”. Empatía: “la capacidad de ponerse en el lugar de otros y comprender sus necesidades es fundamental para una colaboración efectiva”.

Considero que, dentro de la subdirección administrativa financiera, se deben compartir conocimientos y experiencias para mejorar el trabajo en equipo, el poder ayudar a un compañero en apuros o en una situación difícil, participar en proyectos de desarrollo educativos, apoyo mutuo en situaciones de emergencia, entre otros. Se trata de una actitud humana que se manifiesta en la voluntad de cooperar, apoyar y contribuir a los demás, buscando el beneficio común y el bienestar colectivo. Este espíritu se caracteriza por la empatía, la solidaridad y la disposición a trabajar juntos para alcanzar metas compartidas. En el contexto del trabajo, el espíritu de equipo se manifiesta en la capacidad de los empleados para conectar, colaborar y lograr objetivos en un ambiente solidario.

Expresión de sentimientos u opiniones



Interpretación

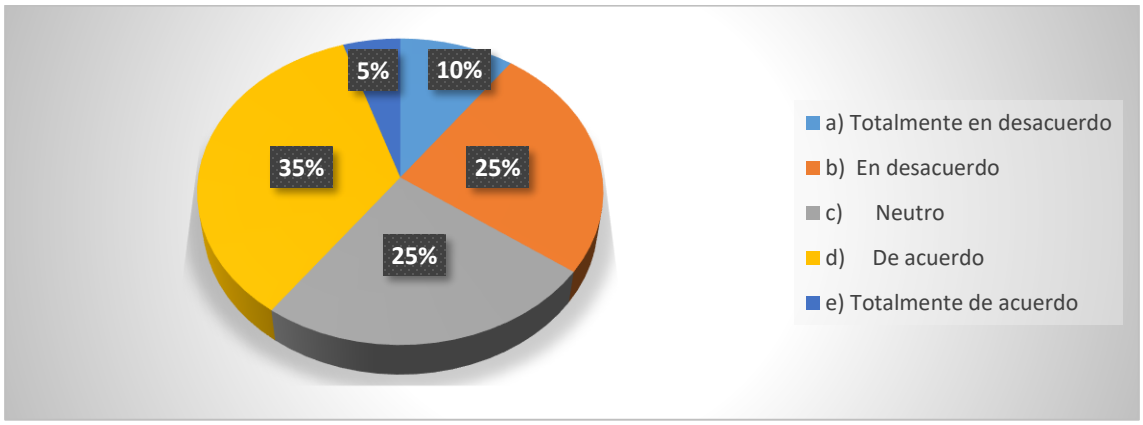
En la subdirección administrativa financiera, los colaboradores indicaron en un 40% que están de acuerdo en que son bienvenidos cuando expresan sus sentimientos u opiniones, el 25% se limitó en contestar neutro dentro de las opciones de respuesta, el 20% indicó estar en desacuerdo, el 10% argumentó estar totalmente en desacuerdo y solo el 5% indicó que están totalmente de acuerdo, en que son bienvenidos sus sentimientos u opiniones por parte de sus compañeros y jefes respectivos.

En el ámbito laboral, expresar sentimientos y opiniones de forma efectiva implica la utilización de conceptos como comunicación asertiva, inteligencia emocional, trabajo emocional y gestión de emociones. Estos conceptos ayudan a comunicar ideas, sentimientos y opiniones de manera clara, honesta y respetuosa, promoviendo un clima laboral saludable y productivo. 1. Comunicación asertiva: a) Definición: “es la capacidad de expresar ideas, opiniones y sentimientos de forma directa, honesta y respetuosa, sin agredir ni pasividad”; b) Características: implica ser capaz de expresar las necesidades y deseos de manera firme, pero sin ser agresivo o pasivo; c) Beneficios: mejora la comunicación interpersonal, resuelve conflictos de manera constructiva y fomenta un ambiente laboral más saludable. 2. Inteligencia emocional: a) Definición: “implica la habilidad de percibir, comprender, gestionar y utilizar las emociones de manera efectiva”; b) Componentes: autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales; c) Beneficios: mejora la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la productividad en el trabajo. 3. Trabajo emocional: a) Definición: “se refiere a la gestión de las emociones en el trabajo, tanto en la regulación de emociones propias como en la gestión de las emociones de otros”; b) Tipos: Trabajo emocional

profundo (cambiar las emociones) y trabajo emocional superficial (simular emociones); c) Consideraciones: el trabajo emocional puede ser agotador y tener consecuencias negativas si no se maneja adecuadamente. 4. Gestión de emociones: a) Definición: “implica el reconocimiento, la comprensión y la regulación de las propias emociones y las de los demás”; b) Beneficios: ayuda a mantener la calma en situaciones difíciles, tomar decisiones racionales y mejorar la comunicación en el trabajo.

Expresar sentimientos y opiniones en el trabajo de manera efectiva requiere el uso de la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la gestión del trabajo emocional y la gestión de emociones. Estos conceptos permiten una comunicación clara, honesta y respetuosa, mejorando las relaciones interpersonales, la productividad y el clima laboral.

Estimulación e inspiración a dar lo mejor de sí



Interpretación

En relación a la pregunta, si el ambiente de trabajo en la subdirección administrativa financiera, los estimula e inspira a dar lo mejor de sí, el 35% respondió estar de acuerdo, un 25% está en desacuerdo, otro 25% respondió neutro, el 10% indicó estar totalmente en desacuerdo y solo un 5% está totalmente de acuerdo en que dicho ambiente los estimula e inspira a dar lo mejor de ellos.

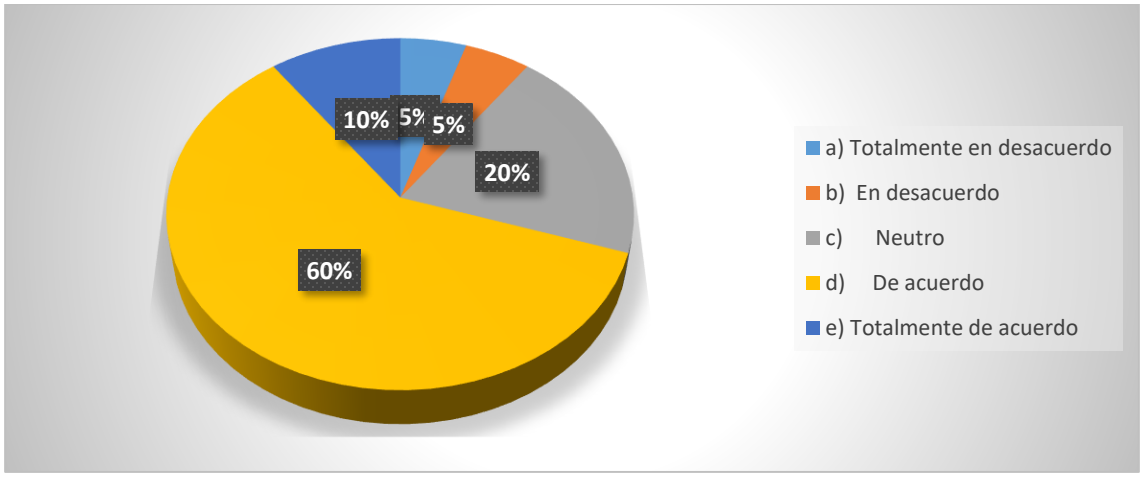
Un ambiente de trabajo que estimula e inspira a los empleados a dar lo mejor de sí se caracteriza por una cultura organizacional positiva, comunicación efectiva, oportunidades de crecimiento y reconocimiento, así como un equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos factores contribuyen a un clima laboral saludable, donde los empleados se sienten valorados, motivados y

comprometidos con su trabajo. Clima laboral: “se refiere al ambiente psicológico y emocional que perciben los empleados en su lugar de trabajo. Un clima positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la comunicación abierta y la colaboración”. Cultura organizacional: “es el conjunto de valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización y que influyen en su forma de trabajar y relacionarse”. Motivación intrínseca: “surge de la propia satisfacción y gratificación personal que un empleado siente al realizar su trabajo, ya sea por el gusto por la tarea, el deseo de superación o el logro de metas personales”. Motivación extrínseca: “se refiere a los estímulos externos que impulsan a los empleados, como recompensas, reconocimientos, ascensos o beneficios económicos”. Liderazgo inspirador: “los líderes juegan un papel fundamental en la creación de un ambiente laboral positivo. Un líder inspirador motiva, guía, reconoce los logros y fomenta el desarrollo de sus colaboradores”. Comunicación abierta y transparente: “una comunicación fluida y transparente entre todos los niveles de la organización es esencial para evitar malentendidos, fomentar la confianza y facilitar la colaboración”. Equilibrio entre vida laboral y personal: “las empresas que reconocen la importancia de este equilibrio suelen tener empleados más satisfechos y productivos”.

Un ambiente de trabajo estimulante e inspirador es aquel que promueve el bienestar, la satisfacción y el crecimiento profesional de los empleados, fomentando así un mayor compromiso y productividad. Esto se logra a través de diversas estrategias que impactan positivamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores, se construye sobre la base de un clima laboral positivo, una cultura organizacional sólida, líderes inspiradores y la promoción del bienestar de los empleados. Algunas estrategias para un ambiente laboral estimulante e inspirador: Cultura de confianza y respeto: fomentar un ambiente donde la comunicación sea abierta, honesta y transparente, donde se valore la diversidad y se promueva el respeto mutuo entre todos los miembros del equipo. Oportunidades de desarrollo: ofrecer programas de capacitación, mentorship -la palabra "mentorship" se traduce al español como "mentoría". La mentoría se refiere a una relación de desarrollo personal y profesional donde una persona con más experiencia (el mentor) guía y apoya a otra persona con menos experiencia (el mentee o aprendiz) en su crecimiento y desarrollo. El mentor comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia para ayudar al mentee a alcanzar sus metas y objetivos- y posibilidades de crecimiento profesional para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Reconocimiento y recompensas: implementar sistemas de reconocimiento que valoren el buen desempeño y los logros

individuales y colectivos, mostrando aprecio por el esfuerzo y dedicación de los empleados. Equilibrio entre trabajo y vida personal: ofrecer flexibilidad en los horarios, promover el descanso adecuado y facilitar el acceso a recursos que ayuden a los empleados a mantener un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Espacio de trabajo agradable: cuidar el entorno físico del trabajo, asegurando que sea un espacio cómodo, limpio y seguro, con áreas de descanso y espacios que favorezcan la colaboración y el bienestar. Liderazgo inspirador: contar con líderes que motiven, guíen y empoderen a sus equipos, que sean accesibles, comunicativos y que demuestren un compromiso genuino con el desarrollo de sus colaboradores. Fomento del trabajo en equipo: organizar actividades que promuevan la colaboración, la comunicación y la cohesión entre los miembros del equipo, fortaleciendo las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. Participación y voz del empleado: crear espacios donde los empleados puedan expresar sus ideas, opiniones y sugerencias, sintiéndose valorados y parte activa de la toma de decisiones. Bienestar emocional y físico: ofrecer recursos y programas que promuevan la salud mental y física de los empleados, como acceso a servicios de salud, programas de bienestar y actividades recreativas. Comunicación clara y efectiva: establecer canales de comunicación fluidos y transparentes, asegurando que la información relevante llegue a todos los empleados de manera oportuna y clara. Al implementar estas estrategias, las empresas y/o instituciones pueden crear un ambiente laboral que no solo motive, estimule e inspire a los trabajadores, sino que también potencie su creatividad, productividad y compromiso con la organización. Un ambiente laboral positivo se traduce en beneficios tanto para los empleados como para la institución, creando una cultura de trabajo saludable y exitosa.

Confianza y mentalidad del jefe inmediato



Interpretación

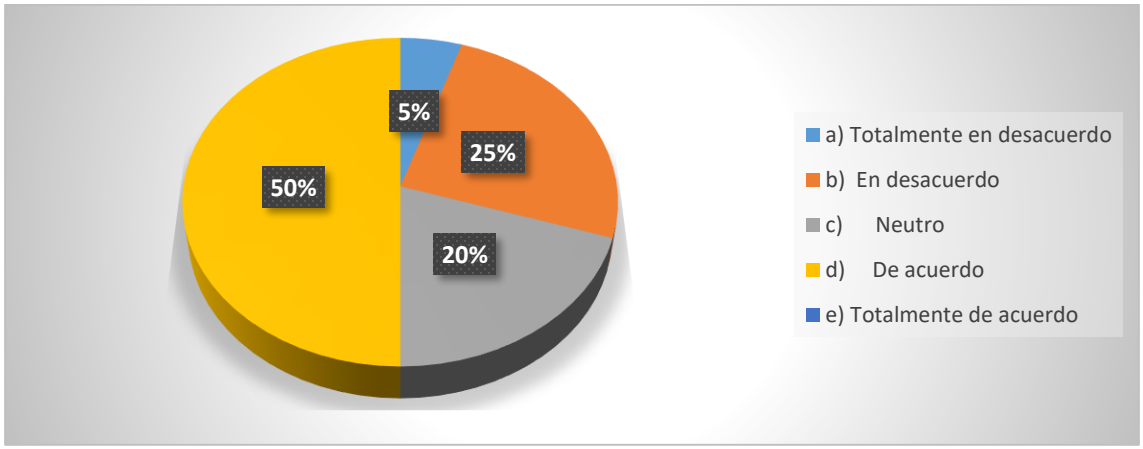
El 60% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que sus jefes inmediatos confían en ellos y son de mente abierta, es decir, que los jefes están satisfechos con el trabajo que su personal realiza y que están en la disposición de escucharlos con el fin de que los procesos se ejecuten eficientemente, el 20% respondió neutro, el 10% indicó estar totalmente de acuerdo, un 5% está en desacuerdo y finalmente el otro 5% indicó estar totalmente en desacuerdo.

La confianza de los jefes en sus subordinados se refiere a la creencia y expectativa positiva de que estos últimos actuarán de manera responsable, competente y ética, cumpliendo con sus obligaciones y contribuyendo al éxito del equipo y la organización. La mentalidad abierta en los jefes implica una disposición a considerar nuevas ideas, perspectivas y enfoques, sin prejuicios, y a aceptar el cambio y la retroalimentación. 1. Conceptos clave sobre la confianza jefe-subordinado: a) Creencia en la competencia: "los jefes confían en que sus subordinados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva", b) Integridad y ética: "se espera que los subordinados actúen con honestidad, transparencia y responsabilidad, evitando acciones engañosas o perjudiciales", c) Compromiso y responsabilidad: "la confianza implica que los subordinados se comprometen con sus tareas y asumen la responsabilidad por sus acciones", d) Comunicación abierta: "la confianza facilita una comunicación fluida y honesta, donde los subordinados se sienten cómodos expresando sus ideas y preocupaciones sin temor a represalias", e) Apoyo mutuo: "la confianza crea un ambiente donde los subordinados se sienten respaldados por sus jefes y se apoyan mutuamente para alcanzar los objetivos", f) Empoderamiento: "un jefe que confía en sus subordinados les delega responsabilidades y les da autonomía para tomar decisiones, lo que aumenta su motivación y sentido de pertenencia". 2. Mentalidad abierta en los jefes: a) Aceptación de la diversidad: "un jefe con mentalidad abierta valora la diversidad de opiniones y perspectivas, reconociendo que diferentes enfoques pueden conducir a soluciones innovadoras", b) Flexibilidad y adaptación: "están dispuestos a ajustar sus estrategias y planes en función de la retroalimentación y los cambios en el entorno", c) Aprendizaje continuo: "buscan activamente nuevas ideas y conocimientos, incluso si desafían sus propias creencias y suposiciones", d) Empatía y comprensión: "se esfuerzan por entender las preocupaciones y necesidades de sus subordinados, mostrando empatía y apoyo", e) Voluntad de delegar: "confían

en las habilidades y capacidades de sus subordinados, delegando responsabilidades y fomentando su desarrollo profesional".

Considero que la combinación de confianza en los subordinados y una mentalidad abierta en los jefes crea un ambiente de trabajo positivo, productivo y enriquecedor, donde los empleados se sienten valorados, motivados y empoderados para alcanzar su máximo potencial.

Seguridad dentro de las instalaciones de la DIDEDUC San Marcos



Interpretación

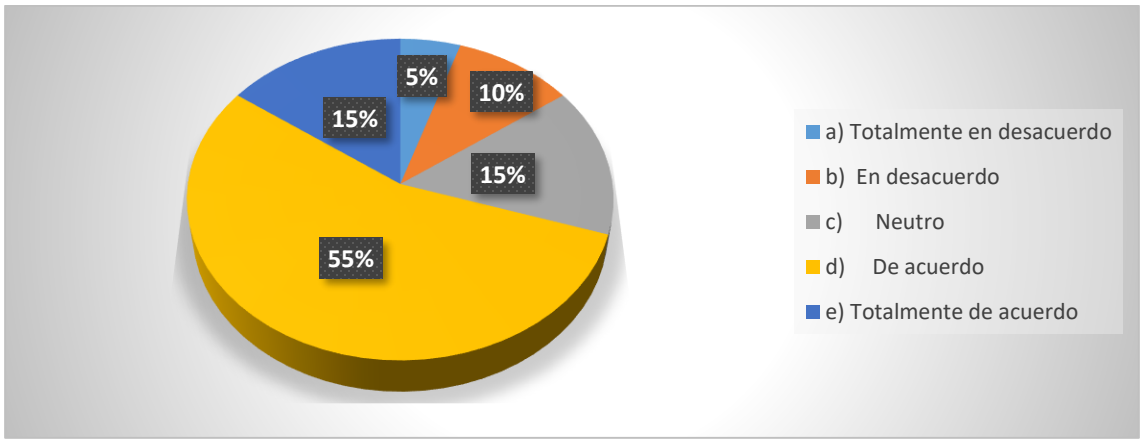
El 50% de los empleados encuestados indicaron que están de acuerdo en que se sienten seguros dentro de las instalaciones que ocupa la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, el 25% está en desacuerdo, el 20% respondió neutro y el 5% restante indicó estar totalmente en desacuerdo.

La seguridad en las instalaciones del lugar de trabajo se refiere al "conjunto de medidas y prácticas destinadas a proteger a los trabajadores, los bienes y el entorno de posibles riesgos y peligros. Esto incluye la prevención de accidentes, enfermedades profesionales, daños a la propiedad y situaciones de emergencia". Seguridad laboral: "conjunto de técnicas y procedimientos que buscan eliminar o reducir los riesgos de accidentes laborales". Higiene en el trabajo: "conjunto de medidas que protegen a los trabajadores de enfermedades profesionales causadas por agentes biológicos, físicos, químicos o psicosociales". Riesgo: "la probabilidad de que ocurra un evento peligroso y cause daño". Peligro: "cualquier fuente de daño potencial". Evaluación de riesgos: "proceso de

identificación, análisis y evaluación de los riesgos presentes en el lugar de trabajo". Medidas de prevención: "acciones tomadas para eliminar o reducir los riesgos". Equipos de protección personal (EPP): "elementos como cascos, guantes, gafas, etc., que protegen al trabajador de riesgos específicos". Señalización: "uso de símbolos y señales para advertir sobre peligros y orientar sobre salidas de emergencia, zonas seguras, etc.". Plan de emergencia: "procedimientos y protocolos a seguir en caso de accidentes, incendios, terremotos u otras emergencias". Ergonomía: "adaptación del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores para prevenir lesiones y mejorar la productividad". Seguridad física: "medidas para proteger las instalaciones y los bienes de la empresa contra robos, vandalismo y accesos no autorizados". Condiciones peligrosas: "instalaciones, maquinaria o herramientas que no se encuentran en condiciones seguras para su uso".

En mi opinión, la importancia de la seguridad dentro de las instalaciones de trabajo es fundamental para proteger la salud y seguridad de los trabajadores, reducir la incidencia de accidentes y enfermedades profesionales, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, reducir costos asociados a accidentes y bajas laborales, cumplir con la normativa legal vigente en materia de prevención de riesgos laborales y crear un ambiente laboral seguro y saludable.

Involucramiento del jefe inmediato en los procesos de trabajo, para el logro de los objetivos



Interpretación

Los colaboradores indicaron en un 55% estar de acuerdo en que sus jefes inmediatos se involucran junto con ellos en los procesos de trabajo para el logro de los objetivos, un 15% está totalmente de

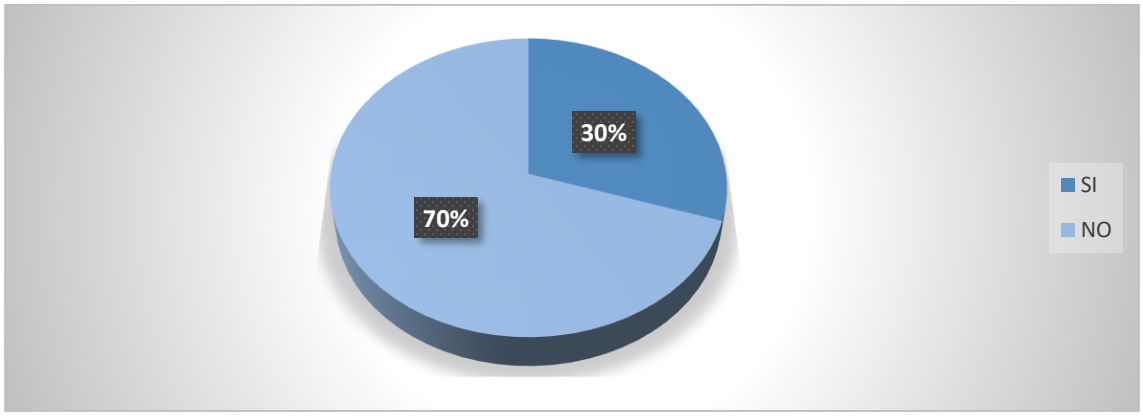
acuerdo, otro 15% contestó neutro, el 10% indicó estar en desacuerdo y el 5% restante está totalmente en desacuerdo.

El involucramiento del jefe inmediato en los procesos de trabajo es crucial para el logro de los objetivos organizacionales. Este involucramiento, que "implica la participación activa y el apoyo del jefe, fomenta un mayor compromiso y motivación en el equipo, lo que se traduce en un mejor desempeño y una mayor probabilidad de alcanzar las metas establecidas". Conceptos clave sobre el involucramiento del jefe inmediato: Liderazgo participativo: "un jefe que se involucra activamente fomenta la participación de su equipo en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la planificación de tareas. Esto genera un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, lo que aumenta el compromiso y la motivación". Comunicación efectiva: "una comunicación clara y transparente sobre los objetivos, el progreso y los desafíos es esencial para mantener al equipo alineado y motivado. El jefe debe establecer canales de comunicación abiertos y fomentar la retroalimentación constante". Apoyo y reconocimiento: "el jefe debe brindar apoyo a su equipo, tanto a nivel técnico como emocional. Reconocer el buen desempeño y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional también son factores clave para mantener al equipo motivado y comprometido". Definición de roles y responsabilidades: "un reparto claro de tareas y responsabilidades, junto con expectativas claras sobre el desempeño, ayuda a evitar confusiones y conflictos, lo que permite al equipo enfocarse en el logro de los objetivos". Visión compartida: "un jefe que comparte la visión y los valores de la organización con su equipo ayuda a crear un sentido de propósito y pertenencia. Esto motiva a los empleados a trabajar en conjunto para alcanzar metas comunes". Desarrollo del talento: "invertir en el desarrollo del talento de los empleados, a través de capacitaciones y oportunidades de crecimiento, demuestra el compromiso de la organización con su crecimiento profesional y personal, lo que a su vez aumenta su motivación y productividad". Cultura de confianza: "un ambiente de trabajo basado en la confianza, donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones, es fundamental para fomentar la colaboración y el compromiso". Beneficios del involucramiento del jefe inmediato: a) Mayor productividad: un equipo comprometido y motivado es más productivo y eficiente en la realización de sus tareas, b) Mejor calidad del trabajo: la participación activa y el compromiso con los objetivos conducen a una mayor calidad en el trabajo realizado, c) Reducción de conflictos: una comunicación clara y un ambiente de confianza pueden ayudar a prevenir y resolver conflictos laborales, d) Mayor innovación: un equipo que se siente escuchado y valorado es más propenso a

generar nuevas ideas y soluciones, e) Mayor satisfacción laboral: la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento del trabajo bien hecho contribuyen a una mayor satisfacción laboral.

En consecuencia, creo que el involucramiento del jefe inmediato es un factor clave para el éxito de cualquier organización. Al fomentar un ambiente de trabajo positivo, participativo y motivador, los jefes pueden ayudar a sus equipos a alcanzar su máximo potencial y lograr los objetivos establecidos.

Oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la institución



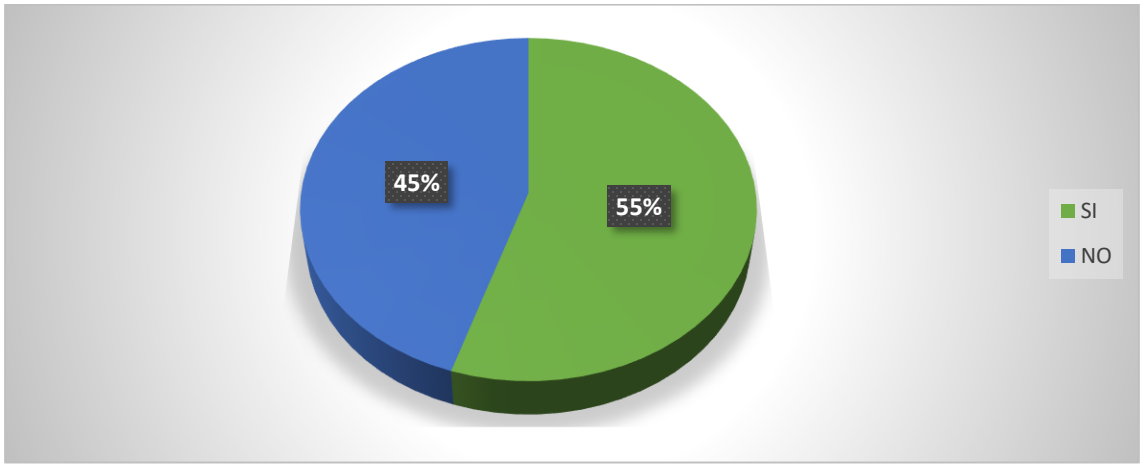
Interpretación

El 70% del personal encuestado de la subdirección administrativa financiera, indicó que no tienen oportunidades para crecer profesionalmente dentro de dicha institución, argumentando generalmente que, los puestos claves a los que se pueden aspirar son políticos; la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- no permite ascender varios escalones en la tabla de puestos, es decir, por ejemplo: un asistente profesional I, no puede aspirar a ocupar el puesto de asistente profesional III, sin antes haber ocupado el puesto de asistente profesional II; ponen cualquier obstáculo a los pocos participantes dentro de la convocatoria interna, prefiriendo dar los puestos a personas ajenas a la institución a través de la convocatoria externa; la evaluación del desempeño no premia al colaborador, ya que hay personal que lleva más de 15 años de estar laborando y nunca han ascendido de puesto; y el 30% indicó que si tienen oportunidades de crecimiento profesional cuando haya un puesto vacante por jubilación, renuncia, traslado o despido de algún empleado y cuando haya una reclasificación de puestos.

En el contexto de las organizaciones, las oportunidades de crecimiento profesional se refieren a las "posibilidades que tiene un empleado para avanzar en su carrera dentro de una empresa, ya sea a través de ascensos, cambios de puesto, o adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Estas oportunidades no solo benefician al individuo, sino que también contribuyen al éxito general de la organización". Crecimiento vertical: "se refiere al ascenso a posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la empresa, como pasar de analista a supervisor, o de gerente a director". Crecimiento horizontal: "implica la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, lo que permite al empleado asumir nuevas responsabilidades y roles dentro de la empresa, sin necesariamente ascender en la jerarquía". Desarrollo profesional: "es un proceso continuo de mejora y superación en el ámbito laboral, que incluye la adquisición de nuevas competencias técnicas y habilidades blandas, como comunicación y liderazgo". Plan de carrera: "es un plan estratégico que define las metas profesionales de un empleado y las acciones necesarias para alcanzarlas, incluyendo la identificación de oportunidades de crecimiento y desarrollo". Oportunidades de desarrollo: "se refiere a las actividades y programas que ofrece la empresa para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente, como capacitación o participación en proyectos especiales". Retroalimentación: "es el proceso de recibir y proporcionar información sobre el desempeño laboral, lo que ayuda a los empleados a identificar áreas de mejora y a establecer metas de desarrollo". Importancia de las oportunidades de crecimiento: Motivación y compromiso: los empleados que ven oportunidades de crecimiento son más propensos a sentirse motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se traduce en mayor productividad y satisfacción laboral. Retención de talento: ofrecer oportunidades de crecimiento ayuda a las empresas a retener a sus empleados más valiosos, reduciendo la rotación y los costos asociados. Desarrollo de habilidades: las oportunidades de crecimiento permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que los hace más valiosos para la empresa y más competitivos en el mercado laboral. Mejora del desempeño: al desarrollar nuevas habilidades y mejorar su desempeño, los empleados contribuyen al éxito general de la empresa. Adaptación al cambio: el crecimiento profesional ayuda a los empleados a adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías, lo que es crucial en un entorno empresarial dinámico.

Desde mi punto de vista, las oportunidades de crecimiento profesional son esenciales para el desarrollo individual y el éxito empresarial, ya que fomentan la motivación, el compromiso, la retención de talento, el desarrollo de habilidades y la adaptación al cambio.

Amigos en la institución



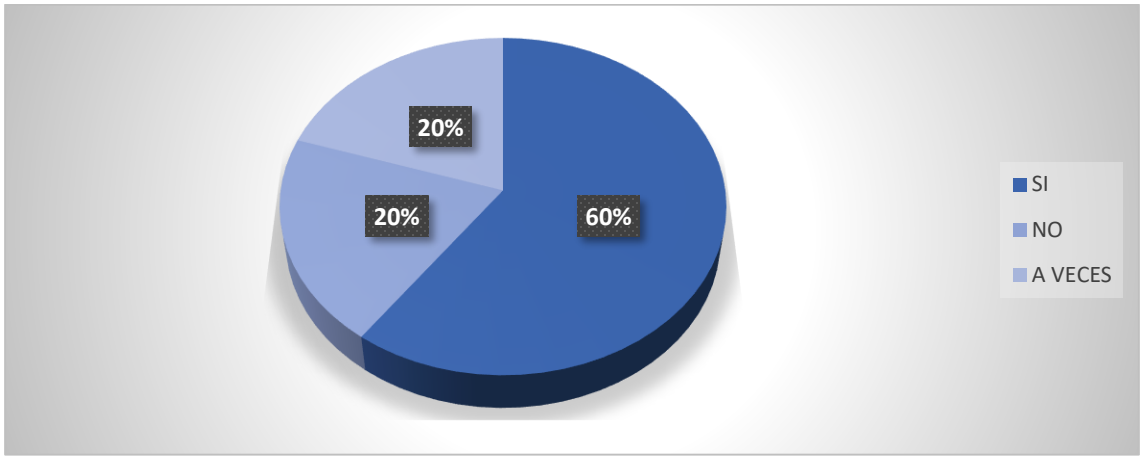
Interpretación

Se puede observar claramente que, el 55% del personal encuestado si han encontrado amigos dentro de la institución donde laboran, por la misma relación de trabajo que existe, y el 45% indicó que no, porque argumentan que no existe un vínculo de amistad sincera, que solo son compañeros de trabajo y que no hay confianza mutua.

Amigos dentro del trabajo: "se refiere a las relaciones personales que se desarrollan entre compañeros de trabajo, donde se comparten intereses, apoyo mutuo y, ocasionalmente, socialización fuera del entorno laboral. Estas relaciones pueden ser beneficiosas para la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo". El concepto de amistad en el trabajo implica: Apoyo mutuo: los amigos en el trabajo suelen brindarse apoyo emocional y ayuda en proyectos, lo que puede mejorar la colaboración y los resultados. Intereses comunes: compartir hobbies, actividades o temas de conversación fuera del trabajo puede fortalecer los lazos. Confianza y transparencia: las amistades cercanas en el trabajo implican un nivel de confianza donde se comparten aspectos personales, aunque siempre manteniendo el profesionalismo. Ambiente laboral positivo: la presencia de amistades puede contribuir a un ambiente más agradable, divertido y con mayor cohesión entre los miembros del equipo. Es importante diferenciar entre compañerismo y amistad: Compañerismo: es una relación laboral basada en la colaboración y el apoyo en tareas conjuntas. Amistad: va más allá del compañerismo e implica una conexión personal más profunda, con intereses y apoyo mutuo fuera del ámbito laboral.

La amistad en el trabajo es una relación personal que puede surgir entre compañeros, ofreciendo beneficios como apoyo mutuo y un ambiente laboral más positivo. Considero que, sí existen amistades en el trabajo y pueden ser beneficiosas tanto para el individuo como para la organización, siempre y cuando se mantengan límites claros y se manejen de manera responsable. Las relaciones de amistad en el ámbito laboral pueden mejorar la satisfacción laboral, la productividad, y fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Decisiones del jefe inmediato



Interpretación

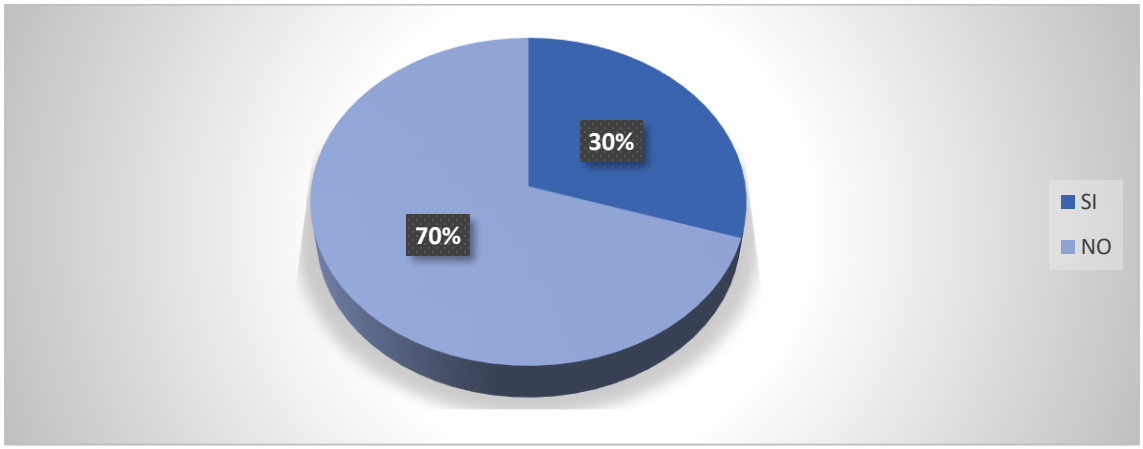
El 60% de los empleados encuestados indicaron que, sus jefes inmediatos si son justos en sus decisiones, ya que toman las mejores decisiones para apoyarlos y se apegan a cada una de las funciones de sus subalternos, un 20% indicó que no son justos en sus decisiones porque, no conocen a fondo el trabajo, se vuelven exigentes por no conocer los procesos, porque toleran acciones que no son correctas a ciertos compañeros, favorecen a unos y a otros no, dependiendo cómo se comportan con él, no cumplen con su palabra, y el otro 20% manifestó que a veces son justos cuando toman en cuenta las opiniones de sus subordinados o cuando les conviene.

En el contexto organizacional, las decisiones justas de los jefes se refieren a “aquellas elecciones que son consideradas equitativas, imparciales y basadas en principios éticos. Estas decisiones impactan directamente en la moral del equipo, la productividad y el ambiente laboral. Una toma de decisiones justa implica considerar las necesidades de todos los involucrados, aplicando criterios

objetivos y transparentes, y comunicando las razones detrás de cada elección de manera clara". Conceptos clave sobre decisiones justas en la organización: Equidad: "tratar a todos los miembros del equipo de manera justa, sin favoritismos ni discriminación, considerando las diferencias individuales y necesidades específicas", según un artículo de la Universidad Panamericana. Imparcialidad: "tomar decisiones basadas en criterios objetivos, sin dejar que las preferencias personales o prejuicios influyan en la elección", según MiCarrera.com. Transparencia: "comunicar claramente las razones y el proceso detrás de cada decisión, permitiendo que los empleados entiendan el porqué de la elección". Justicia Distributiva: "la distribución equitativa de recursos, recompensas y oportunidades dentro de la organización", según un artículo de Dialnet. Justicia Procesal: "la aplicación de procedimientos justos y consistentes en la toma de decisiones, asegurando que todos tengan la oportunidad de ser escuchados y que sus opiniones sean consideradas". Justicia Interaccional: "la forma en que los líderes se comunican y tratan a sus subordinados, incluyendo el respeto, la cortesía y la empatía". Ética: "la toma de decisiones basadas en principios morales y valores, considerando el impacto de las acciones en los demás y en la sociedad". Importancia de las decisiones justas: Mejora la moral y la motivación: cuando los empleados sienten que son tratados con justicia, su moral y motivación aumentan, lo que se traduce en mayor compromiso y productividad. Reduce el conflicto y el estrés: la justicia reduce las tensiones y conflictos dentro del equipo, creando un ambiente laboral más armonioso y menos estresante. Aumenta la confianza: las decisiones justas generan confianza en los líderes y en la organización en general, fortaleciendo las relaciones laborales. Mejora la reputación de la empresa: una organización conocida por su justicia y ética atrae y retiene a los mejores talentos, mejorando su reputación en el mercado laboral.

En lo personal, considero que las decisiones justas se deben basar en las habilidades y experiencia de cada empleado, en lugar de preferencias personales. Promociones basadas en el mérito y el desempeño, no en la antigüedad o relaciones personales. Implementación de políticas de recursos humanos que se aplican por igual a todos los empleados. Resolución de conflictos de manera imparcial y equitativa, escuchando a todas las partes involucradas. Las decisiones justas son fundamentales para el éxito de cualquier organización, ya que impactan directamente en la satisfacción, el desempeño y la lealtad de los empleados. Los jefes deben esforzarse por tomar decisiones basadas en principios éticos, la transparencia y la consideración de las necesidades de todos los miembros del equipo.

Condiciones físicas y ergonómicas de su lugar de trabajo



Interpretación

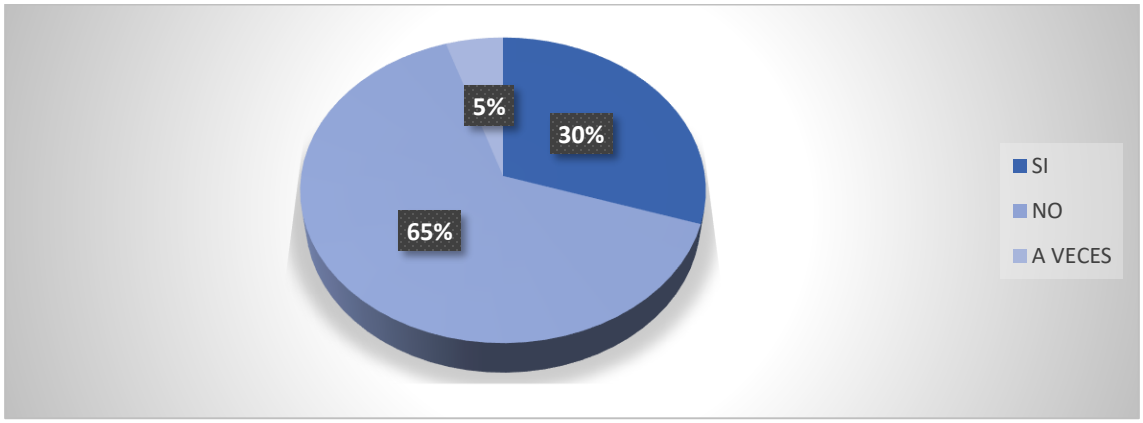
En relación al cuestionamiento, si se encuentran satisfechos con las condiciones físicas y ergonómicas de su lugar de trabajo, el 70% de los colaboradores indicaron que no se encuentran satisfechos, argumentando entre otras cosas que, no se cuenta con edificio propio, no hay parqueo, no hay seguridad en entradas y salidas, en su lugar de trabajo existen goteras, el cielo falso se desprende, poco espacio, se debe mejorar los servicios sanitarios, hay frío, falta de luz natural y no cuentan con equipo ergonómico, y el 30% indicó que si están satisfechos con las condiciones físicas y ergonómicas, ya que el espacio es adecuado y cuentan con el equipo, mobiliario y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.

Las condiciones físicas y ergonómicas del lugar de trabajo se refieren a las “características del entorno laboral que pueden afectar la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores”. Estas condiciones incluyen la iluminación, la ventilación, el ruido, la temperatura, la disposición del mobiliario y equipos, así como la postura y los movimientos realizados durante el trabajo. La ergonomía se centra en adaptar el entorno de trabajo a las características físicas y psicológicas de las personas, buscando mejorar su rendimiento y reducir el riesgo de lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo. Condiciones físicas del lugar de trabajo: Iluminación: la cantidad y calidad de luz son cruciales para la visión y la prevención de fatiga visual, una buena iluminación, uniforme y sin deslumbramientos, es esencial para tareas que requieren precisión visual. Ventilación: un adecuado flujo de aire es importante para mantener una temperatura agradable y evitar la concentración de contaminantes en el ambiente. Ruido y vibraciones: niveles excesivos

de ruido o vibraciones pueden causar fatiga, pérdida de audición, estrés y otros problemas de salud. Temperatura y ambiente térmico: la temperatura, humedad y flujo de aire deben ser adecuados para el tipo de trabajo realizado, el confort térmico es importante para el bienestar y la productividad. Calidad del ambiente interior: se refiere a la calidad del aire, la presencia de contaminantes, olores y otros factores que pueden afectar la salud respiratoria y el bienestar general de los trabajadores. Ergonomía del Lugar de Trabajo: Ergonomía física: se centra en el diseño del puesto de trabajo, incluyendo la altura de la mesa y silla, la disposición de los elementos del puesto de trabajo, el espacio para movimientos y la manipulación de cargas; busca prevenir lesiones musculo esqueléticas y promover posturas adecuadas. Ergonomía ambiental: se ocupa de la interacción entre las personas y el entorno físico, considerando aspectos como la iluminación, el ruido, la temperatura y la calidad del aire. Diseño del puesto de trabajo: implica la adaptación del mobiliario, herramientas y equipos a las características físicas de los trabajadores (altura, alcance, fuerza). Movimientos y posturas: la ergonomía evalúa y busca optimizar los movimientos y posturas que se realizan durante el trabajo, para evitar lesiones por movimientos repetitivos, posturas forzadas, o levantamiento de cargas pesadas. Interacción persona-máquina: la ergonomía se preocupa por el diseño de interfaces hombre-máquina, para que sean fáciles de usar y no causen fatiga o errores.

Nos debemos enfocar en evaluar cómo el entorno laboral afecta la salud y el bienestar de los trabajadores, buscando optimizar la interacción entre el trabajador, el equipo y el espacio de trabajo para prevenir lesiones, reducir la fatiga y mejorar la productividad. Las condiciones físicas y ergonómicas del lugar de trabajo son fundamentales para la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, así como para la eficiencia y productividad en el trabajo.

Acoso o discriminación en su lugar de trabajo



Interpretación

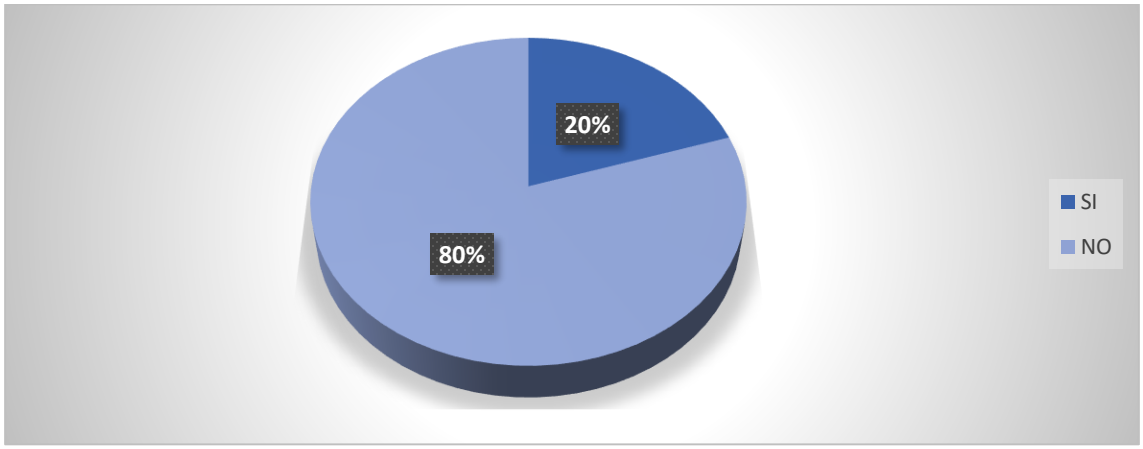
Se observa que la mayoría, es decir, el 65% de los empleados indicaron que no han experimentado alguna forma de acoso o discriminación en su lugar de trabajo, el 30% respondió que sí, al no tomarlos en cuenta para algunas actividades, por el puesto de trabajo, por las condiciones en que están instalados, al no tomar en cuenta sus opiniones, hostigamiento, entorpecen las vacaciones, y el 5% indicó que a veces, ya que en alguna ocasión han recibido discriminación por género.

En el ámbito laboral, el acoso y la discriminación se manifiestan a través de acciones o comportamientos que atentan contra la dignidad, la integridad y la igualdad de los trabajadores. La discriminación se refiere a "tratos injustos basados en características protegidas (raza, género, etc.), mientras que el acoso implica la creación de un ambiente laboral hostil a través de comportamientos ofensivos o inapropiados". Conceptos y definiciones: Discriminación laboral: "es el trato injusto o desigual hacia un empleado basado en características personales protegidas por la ley, como raza, género, origen nacional, religión, edad, discapacidad, u orientación sexual". Acoso laboral (Mobbing): "se refiere a un comportamiento sistemático y persistente que busca aislar, hostigar o intimidar a un trabajador, afectando su dignidad y salud mental". Acoso sexual: "es una forma de discriminación sexual que incluye insinuaciones, contacto físico no deseado, o comentarios de naturaleza sexual que crean un ambiente laboral hostil". Acoso discriminatorio: "es un tipo de acoso que se basa en características personales protegidas por la ley, como raza, religión, orientación sexual, etc., creando un ambiente intimidatorio u ofensivo para la víctima". Acoso psicológico: "es una forma de acoso laboral que busca minar la autoestima y la confianza del trabajador, a través de críticas constantes, humillaciones o la asignación de tareas imposibles de realizar". Acoso organizacional: "se refiere a las acciones de la organización que afectan negativamente al trabajador, como la falta de promoción, la asignación de tareas humillantes o la manipulación de información". Ciberacoso: "es una forma de acoso que se realiza a través de medios electrónicos, como correos electrónicos, mensajes de texto o redes sociales, con el objetivo de humillar, intimidar o difamar a la víctima".

Es importante aclarar que, la discriminación es un trato injusto basado en características protegidas, mientras que el acoso implica un comportamiento hostil o intimidatorio que crea un ambiente de trabajo negativo. La discriminación puede ocurrir en cualquier momento de la relación laboral (contratación, ascenso, despido), mientras que el acoso suele ser un comportamiento repetitivo y

persistente en el tiempo. La discriminación puede ser directa (un trato abiertamente injusto) o indirecta (cuando una política aparentemente neutral tiene un impacto discriminatorio). Finalmente, considero que es importante recordar que tanto el acoso como la discriminación son inaceptables en cualquier lugar de trabajo y pueden tener consecuencias legales y psicológicas graves para las víctimas.

Justicia en el salario, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeña



Interpretación

En relación a la determinación si el salario es justo de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñan, el personal entrevistado de la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, indicó en un 80% que su salario no es justo, ya que, entre otras cosas, el horario de trabajo es día completo, por el alto grado de responsabilidad en el manejo de documentos oficiales, no compensa la carga de trabajo, agregan funciones que no están comprendidas dentro del manual, porque se paga fianza por la administración del presupuesto del estado, se está sujeto a auditorias tanto internas como externas, no se tiene el salario mínimo, el incremento de precios de la canasta básica se aleja del poder adquisitivo, y solo el 20% indicó que sí es justo, ya que su salario está acorde a sus funciones y en comparación a otros puestos.

Un salario justo, también conocido como salario digno o salario equitativo, “es aquel que remunera adecuadamente el trabajo realizado, tomando en cuenta las responsabilidades y funciones del puesto, así como las condiciones del mercado laboral”. No solo cubre las necesidades básicas del trabajador y su familia, sino que también considera la complejidad y exigencia de las tareas, la

experiencia requerida y el contexto económico. Conceptos clave: Remuneración proporcional: “el salario debe ser acorde a la contribución individual del trabajador y el valor de su trabajo para la empresa”. Equidad interna: “dentro de una empresa, trabajadores con responsabilidades y tareas similares deben recibir una compensación comparable, evitando disparidades injustificadas”. Equidad externa: “el salario debe ser competitivo con el mercado laboral, considerando las tarifas promedio para posiciones similares en la industria y la región”. Salario digno: “un salario que permite al trabajador y a su familia vivir con un nivel de vida adecuado, cubriendo necesidades básicas como alimentación, vivienda, salud y educación”. Salario justo vs. salario mínimo: “el salario justo va más allá del salario mínimo, buscando una remuneración que refleje el valor real del trabajo y las condiciones del mercado, mientras que el salario mínimo es la remuneración mínima establecida por ley”. Factores a considerar para definir un salario justo: Funciones y responsabilidades: “la complejidad de las tareas, el nivel de toma de decisiones, el impacto del trabajo en la empresa y la supervisión de otros empleados son factores importantes”. Experiencia y habilidades: “se debe considerar la experiencia previa, las habilidades técnicas y blandas, y la formación académica del trabajador”. Condiciones del mercado laboral: “se deben analizar los salarios promedio para puestos similares en la industria y la región, así como la oferta y demanda de talento”. Condiciones económicas: “se deben tomar en cuenta factores como la inflación, el costo de vida y las condiciones económicas generales”. Desempeño y productividad: “el desempeño individual y la productividad del trabajador pueden ser factores a considerar en la remuneración”.

Un salario justo es aquel que reconoce el valor del trabajo, considerando tanto las responsabilidades y funciones específicas del puesto como las condiciones del mercado laboral y las necesidades del trabajador y su familia, con el objetivo de garantizar una vida digna y justa para todos.

7. Conclusiones

- En definitiva, el análisis del presente diagnóstico ha evidenciado la situación actual del clima laboral de la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, el cual revela que, el 45% de empleados indicó estar de acuerdo en que el clima laboral es positivo. Esto significa que, están satisfechos con su entorno laboral, con sus relaciones interpersonales, con su estructura organizacional y con los factores que influyen en su trabajo. En consecuencia, se encuentran motivados, con un buen comportamiento y desempeño eficiente. Por otro lado, el 25% respondió neutro, es decir, no se decidieron por ninguna de las otras opciones de respuesta, el 20% está en desacuerdo y el 10% indicó estar totalmente de acuerdo, lo que significa que éstos últimos piensan que el clima laboral es totalmente positivo.
- Para ir concluyendo, la relación entre los compañeros de trabajo de la subdirección administrativa financiera es buena, según un 65%, significa entonces que, la comunicación es diaria, las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y la promoción del entorno laboral son adecuados. Además, el 20% indica que la relación es muy buena y solo el 15% establece que es neutra, es decir, no creen que sea muy mala pero tampoco muy buena. La importancia de las relaciones con los compañeros es fundamental para mejorar el trabajo en equipo: las buenas relaciones interpersonales fomentan la colaboración, la comunicación y el apoyo mutuo, lo que contribuye a un mejor rendimiento y a la consecución de objetivos comunes.
- De todo lo anterior, el diagnóstico ha permitido la obtención de las siguientes conclusiones: el 50% de los encuestados se sienten bien trabajando en esa dependencia del Ministerio de Educación. El 45% opinó que el ambiente laboral donde se desempeñan puede mejorar. El 35% estableció estar en desacuerdo en que siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración. Los colaboradores indicaron en un 40% que están de acuerdo en que son bienvenidos cuando expresan sus sentimientos u opiniones. El 35% respondió estar de acuerdo en que el ambiente de trabajo los estimula e inspira a dar lo mejor de sí. El 60% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que sus jefes inmediatos confían en ellos y son de mente abierta, es decir, que los jefes están satisfechos con el trabajo que su personal realiza y que están en la disposición de

escucharlos con el fin de que los procesos se ejecuten eficientemente. El 50% de los empleados encuestados indicaron que están de acuerdo en que se sienten seguros dentro de las instalaciones que ocupa la Dirección Departamental de Educación de San Marcos. El 55% indicó estar de acuerdo en que sus jefes inmediatos se involucran junto con ellos en los procesos de trabajo para el logro de los objetivos. El 70% del personal encuestado indicó que no tienen oportunidades para crecer profesionalmente dentro de dicha institución. El 55% indicó que, si han encontrado amigos dentro de la institución donde laboran, por la misma relación de trabajo que existe. El 60% indicó que, sus jefes inmediatos si son justos en sus decisiones. En relación al cuestionamiento, si se encuentran satisfechos con las condiciones físicas y ergonómicas de su lugar de trabajo, el 70% de los colaboradores indicaron que no se encuentran satisfechos. El 65% de los empleados indicaron que no han experimentado alguna forma de acoso o discriminación en su lugar de trabajo. En relación al salario, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñan, el 80% indicó que su salario no es justo.

- Finalmente, el clima laboral es el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una organización y están directamente ligadas con la satisfacción de los empleados en su entorno de trabajo. La importancia de las relaciones con los compañeros es fundamental para mejorar el trabajo en equipo. La forma en que un empleado se siente en su trabajo puede ser descrita a través de la satisfacción laboral, la experiencia del empleado, la motivación y el compromiso. En el contexto del trabajo, el espíritu de equipo se manifiesta en la capacidad de los empleados para conectar, colaborar y lograr objetivos en un ambiente solidario. Expresar sentimientos y opiniones en el trabajo de manera efectiva requiere el uso de la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la gestión del trabajo emocional y la gestión de emociones. Un ambiente de trabajo que estimula e inspira a los empleados a dar lo mejor de sí se caracteriza por una cultura organizacional positiva, comunicación efectiva, oportunidades de crecimiento y reconocimiento, así como un equilibrio entre la vida laboral y personal. la importancia de la seguridad dentro de las instalaciones de trabajo es fundamental para proteger la salud y seguridad de los trabajadores, reducir la incidencia de accidentes y enfermedades profesionales, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, reducir costos asociados a accidentes y bajas laborales, cumplir con

la normativa legal vigente en materia de prevención de riesgos laborales y crear un ambiente laboral seguro y saludable. El involucramiento del jefe inmediato es un factor clave para el éxito de cualquier organización. Las oportunidades de crecimiento profesional son esenciales para el desarrollo individual y el éxito empresarial, ya que fomentan la motivación, el compromiso, la retención de talento, el desarrollo de habilidades y la adaptación al cambio. La amistad en el trabajo es una relación personal que puede surgir entre compañeros, ofreciendo beneficios como apoyo mutuo y un ambiente laboral más positivo. Los jefes deben esforzarse por tomar decisiones justas, basadas en principios éticos, la transparencia y la consideración de las necesidades de todos los miembros del equipo. Las condiciones físicas y ergonómicas del lugar de trabajo son fundamentales para la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, así como para la eficiencia y productividad en el trabajo. Es importante recordar que tanto el acoso como la discriminación son inaceptables en cualquier lugar de trabajo y pueden tener consecuencias legales y psicológicas graves para las víctimas. Un salario justo es aquel que reconoce el valor del trabajo, considerando tanto las responsabilidades y funciones específicas del puesto como las condiciones del mercado laboral y las necesidades del trabajador y su familia, con el objetivo de garantizar una vida digna y justa para todos.

8. Recomendaciones

Para mejorar el clima laboral en la subdirección administrativa financiera, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, se recomienda:

a) Fomentar la comunicación abierta:

- Establecer canales de comunicación efectivos, como reuniones regulares, boletines informativos y plataformas de comunicación interna.
- Promover la escucha activa de las sugerencias y preocupaciones del personal.
- Facilitar la retroalimentación bidireccional entre líderes y empleados.

b) Reconocer y valorar el trabajo del personal:

- Promover una reestructuración salarial.
- Implementar programas de reconocimiento que valoren los logros individuales y de equipo.
- Celebrar los éxitos y avances, tanto grandes como pequeños.
- Ofrecer retroalimentación positiva y constructiva de manera regular.

c) Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional:

- Brindar capacitación y formación continua para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
- Apoyar el crecimiento profesional a través de programas de mentoría o coaching (el término "coaching" se refiere a un proceso de acompañamiento personalizado que tiene como objetivo ayudar a individuos o grupos a alcanzar sus metas, desarrollar habilidades y maximizar su potencial, tanto en el ámbito personal como profesional).
- Crear un plan de carrera claro y transparente.

d) Conciliar trabajo y familia:

- Implementar políticas de flexibilidad laboral, como horarios flexibles o teletrabajo, cuando sea posible.
- Facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal para reducir el estrés y la fatiga.

e) Crear espacios de colaboración:

- Diseñar áreas de trabajo que fomenten la interacción y el trabajo en equipo.
- Organizar actividades y eventos que promuevan la socialización y el compañerismo.

f) Establecer objetivos claros y medibles:

- Definir metas específicas y alcanzables para cada área y para el equipo en general.
- Comunicar claramente los objetivos y el progreso hacia ellos.
- Asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan su papel en el logro de los objetivos.

g) Promover la diversidad e inclusión:

- Crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan valorados y respetados, independientemente de su origen, género, orientación sexual, etc.
- Implementar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades.
- Combatir cualquier forma de discriminación o acoso.

h) Fomentar el bienestar:

- Implementar programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los empleados.
- Ofrecer recursos y apoyo para la gestión del estrés y la prevención de problemas de salud mental.
- Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

i) Diseñar un plan de acción:

- Para abordar las áreas de mejora identificadas del clima laboral, para apoyar al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, en la toma de decisiones.

9. Bibliografía

Amazon.es La tienda de Halloween. (s.f.). Obtenido de https://www.amazon.es/clima-laboral-Libros/s?k=clima+laboral&rh=n%3A599364031

Clima Laboral: ¿Qué es y cómo funciona? (2023). Obtenido de https://climorg.com/clima-laboral-que-es/

Clima Laboral: Qué es y cómo medirlo. Publicado por QuestionPro. (2024). Obtenido de https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html

Colombia, S. C. (05 de 12 de 2022). *SAP Concur Colombia. ¿Cuáles son las características de un ambiente laboral favorable y cómo crearlo?* Obtenido de https://www.concur.co/blog/article/ambiente-laboral-favorable#:~:text=El%20ambiente%20de%20trabajo%20involucra,calidad%20del%20aire%2C%20entre%20otros.

Díaz, A. F. (2014). *Investigación sobre clima y satisfacción laboral en el departamento online de una empresa de formación. Universidad de Málaga.* Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/9044/D%CDAZ%20PRADOS_TFG_GRADO.pdf?sequence=1#:~:text=Rodr%C3%ADguez%20(2001)%20define%20al%20clima,159).

Escobar., A. (2021). *Estudio de impacto del clima laboral en los colaboradores de la empresa Texcauca, S.A.* Obtenido de https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2168/29.%20TGII%20ESTUDIO%20DE%20IMPACTO%20DEL%20CLIMA%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Farias-Macias, A. A. (13 de 12 de 2021). *Dialnet. El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8384030.pdf

Granada, U. d. (s.f.). *Universidad de Granada*. Obtenido de https://www.ugr.es/~rescate/practicum/observaci_n_participante.htm#:~:text=La%20observaci%C3%B3n%20participante%2C%20como%20forma,con%20los%20propios%20sujetos%20observados.

Ortega., C. (s.f.). *QuestionPro. Ambiente laboral: Qué es y cómo mejorarlo.* Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-que-es/

Ortíz., A. (21 de Septiembre de 2022). *Prensa Libre. Cómo influye el ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores.* Obtenido de https://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/como-influye-el-ambiente-laboral-en-el-desempeno-de-los-trabajadores/

10. Anexos

Anexo No. 1

Boleta de encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE DEPARTAMENTOS, UNIDADES Y/O SECCIONES QUE CONFORMAN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARCOS.

INSTRUCCIONES: La presente boleta contiene una serie de preguntas las que respetuosamente solicito responder. Este instrumento es de carácter académico y su uso será estrictamente confidencial en la realización del trabajo de investigación, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARCOS". Marque con una "X" la afirmación o negación de los cuestionamientos, dando explicación a su respuesta. ¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuál es el puesto de trabajo que usted desempeña?

   _____

2. ¿Cuál es su nivel académico?

a)	Primaria	( )	b)	Básico	( )
c)	Diversificado	( )	d)	Estudiante Universitario	( )
e)	Graduado Universitario	( )	f)	Estudiante de Post-Grado	( )

   Si posee Título especifique:

   _____

3. ¿Indique el número de colaboradores que laboran en su departamento, unidad o sección?

_____

4. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

a) Muy mala ( ) b) Mala ( ) c) Neutral ( )
d) Buena ( ) e) Muy buena ( )

¿Por qué?

_____

_____

5. ¿Se siente satisfecho (a) con el trabajo que realiza en esta institución?

a) Muy satisfecho ( ) b) Satisfecho ( ) c) Normal ( )
d) Insatisfecho ( ) e) Muy insatisfecho ( )

¿Por qué?

_____

_____

6. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?

a) Muy mal ( ) b) Mal ( ) c) Neutral ( )
d) Bien ( ) e) Muy bien ( )

¿Por qué?

_____

_____

7. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral donde se desempeña?

a) Horrible ( ) b) Puede mejorar ( ) c) Neutral ( )
d) Bueno ( ) e) Excelente ( )

¿Por qué?

_____

_____

8. ¿El clima laboral donde se desempeña es positivo?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué? _____

_____

9. ¿En su trabajo, siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué? _____

_____

10. ¿Es bienvenido cuando expresa sus sentimientos u opiniones?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

_____

_____

11. ¿El ambiente de trabajo lo estimula e inspira a dar lo mejor de sí?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

_____

_____

12. ¿Siempre recibe comentarios sobre la calidad de su trabajo?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

_____

_____

13. ¿Su jefe inmediato confía en usted y es de mente abierta?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

14. ¿Usted se siente seguro (a) dentro de las instalaciones de la DIDEDUC?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

15. ¿Considera que su jefe inmediato se involucra junto con usted en los procesos de trabajo, para el logro de los objetivos?

a) Totalmente en desacuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Neutro ( )

d) De acuerdo ( ) e) Totalmente de acuerdo ( )

¿Por qué?

OBSERVACIONES:

Anexo No. 2

Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE DEPARTAMENTOS, UNIDADES Y/O SECCIONES QUE CONFORMAN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARCOS.

INSTRUCCIONES: La presente guía contiene una serie de preguntas las que respetuosamente solicito responder. Este instrumento es de carácter académico y su uso será estrictamente confidencial en la realización del trabajo de investigación, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARCOS". Dando explicación a su respuesta. ¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cree usted que tiene oportunidades para crecer profesionalmente dentro de esta institución? ¿Por qué?

_____

_____

_____

_____

_____

2. ¿Ha encontrado amigos en la institución? ¿Por qué?

_____

3. ¿Cree que la interacción con sus compañeros de trabajo es cordial? ¿Por qué?

4. ¿Su jefe inmediato es justo en sus decisiones? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son las tres cosas que menos le gustan de trabajar en esta institución?

6. ¿Cuáles son las tres cosas que más le gustan de trabajar en esta institución?

7. ¿Qué considera usted que se podría hacer para mejorar su experiencia dentro de esta institución?

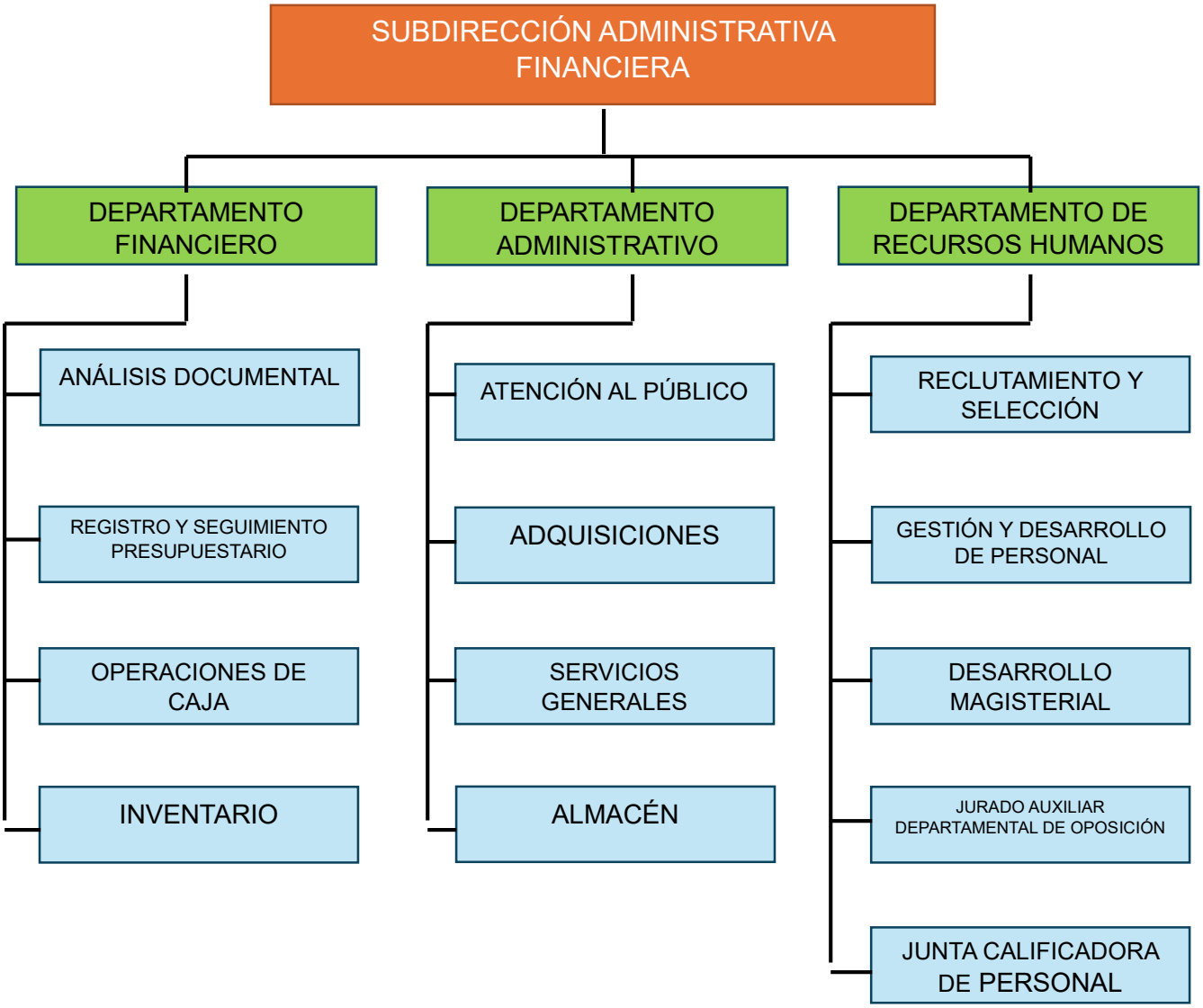
8. ¿Está satisfecho (a) con las condiciones físicas y ergonómicas de su lugar de trabajo? ¿Por qué?

9. ¿Ha experimentado alguna forma de acoso o discriminación en su lugar de trabajo? ¿Por qué?

10. ¿Su salario es justo de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeña? ¿Por qué?

OBSERVACIONES:

Anexo No. 3

Organigrama de la Subdirección Administrativa Financiera

Dirección Departamental de Educación de San Marcos