

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO
DE ESTUDIOS UBICADO EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MASIEL VERALIZ GIL LEMUS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO INTERINO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Galvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el numeral 6.11, Punto Sexto del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 07 de octubre de 2014

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha ocho de julio de dos mil trece, procedí a asesorar a la estudiante MASIEL VERALIZ GIL LEMUS, durante la elaboración de su tesis titulada: "MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licenciado Julio Mauricio González Ruiz

Administrador de Empresas

Colegiado Activo No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
QUINCE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 384-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MASIEL VERALIZ GIL LEMUS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
VERALIZ GIL LEMUS

AGRADECIMIENTOS

- A Dios La bendición y la gloria y la sabiduría y la acción de gracias y la honra y el poder y la fortaleza, sean a nuestro Dios y al Cordero por los siglos de los siglos. Amén.
- A mis padres Danilo y Rosa por ser los pilares que Dios escogió para forjar mi vida desde la niñez y el instrumento de Dios para formar mi carácter. Salmos 127:4
- A mis hermanos Danilo, Sergio y Eduardo por su amor, apoyo y ejemplo. 1 Corintios 6:11
- A toda mi familia Por potenciar el amor, la unidad y la armonía a través de los años. Hechos 16:31
- A mis amigos Por su amor y compañía en la senda por la cual Jesús nos llamó a caminar. Juan 15:17

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Centro educativo	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	1
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	3
1.2.1.3 Integración	4
1.2.1.4 Dirección	4
I. Elementos de dirección	5
a. Liderazgo	6
▪ Teoría del Modelo de Fiedler	7
▪ Liderazgo transaccional	8
▪ Liderazgo transformacional	8
▪ Liderazgo de servicio	8
b. Comunicación	9
▪ Comunicación descendente	9
▪ Comunicación ascendente	9
▪ Comunicación informal	10
▪ Otras formas de comunicación	10
c. Motivación	11
▪ Teoría de los dos factores de Herzberg	11
▪ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	13
d. Supervisión	13
II. Clima organizacional	14
a. Trabajo en equipo	14

Contenido	Página
b. Empowerment	15
c. Identificación con la organización	15
d. Capacitación	16
e. Innovación	16
f. Reconocimiento	16
III. Satisfacción laboral	17
a. En el plano de los individuos	18
b. En el plano de los grupos	18
c. En el plano de los sistemas de las organizaciones	18
d. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados	19
▪ Satisfacción y productividad	19
▪ Satisfacción y ausentismo	19
▪ Satisfacción y rotación	20
1.2.1.5 Control	20

CAPÍTULO II

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	21
2.1.1	Métodos	21
2.1.1.1	Método científico	21
2.1.1.2	Método deductivo – inductivo	22
2.1.2	Técnicas	22
2.1.2.1	Entrevista	22
2.1.2.2	Muestreo	22
2.1.2.3	Investigación bibliográfica	23
2.1.3	Instrumentos	23
2.1.3.1	Guía de entrevista	23

Contenido	Página
2.1.3.1 Cuadros estadísticos	27
2.1.3.1 Fichas bibliográficas	27
2.2 Antecedentes de la unidad objeto de investigación	27
2.2.1 Reseña histórica	28
2.2.2 Naturaleza de la institución	28
2.2.3 Descripción de la estructura organizacional	28
2.3 Situación actual del clima organizacional	30
2.3.1 Identificación con la organización	34
2.3.2 Reconocimiento	37
2.3.3 Trabajo en equipo	39
2.3.4 Liderazgo	40
2.3.5 Comunicación	42
2.3.6 Empoderamiento	44
2.3.7 Innovación	46
2.3.8 Capacitación	48
2.4 Análisis y discusión de resultados	49
2.5 Determinación de las áreas críticas	51

CAPÍTULO III

ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	52
3.2 Objetivos propuestos	53
3.2.1 Objetivo General	53
3.2.2 Objetivos específicos	54
3.3 Metodología de implementación de la propuesta	54
3.4 Recursos	55
3.4.1 Humanos	55
3.4.2 Institucionales	55

Contenido	Página
3.4.3 Mobiliario y equipo	55
3.4.4 Útiles y papelería	56
3.5 Propuesta de establecimiento de mejoras	56
3.5.1 Fase 1: Sensibilización a los jefes de departamentos Y coordinadores	57
3.5.2 Fase 2: Estructuración de la comisión de implementación	59
3.5.3 Fase 3: Implementación de los esquemas	60
3.5.3.1 Esquema de desarrollo de liderazgo	61
a. Objetivos	62
c. Plan de acción para el esquema de desarrollo de liderazgo	62
d. Descripción de módulos	65
e. Recursos	80
f. Evaluación	81
g. Responsables	82
h. Supervisión	82
3.5.3.2 Esquema de desarrollo de trabajo en equipo	82
a. Objetivos	82
c. Plan de acción para el esquema de desarrollo de trabajo en equipo	83
d. Descripción de módulos	86
e. Recursos	92
f. Evaluación	93
g. Responsables	93
h. Supervisión	94
3.5.3.3 Esquema de reconocimiento	94
a. Objetivos	94
c. Plan de acción para el esquema de reconocimiento	94
d. Descripción de módulos	97
e. Recursos	108

Contenido	Página
f. Evaluación	109
g. Responsables	109
h. Supervisión	109
3.5.3.4 Esquema de identificación con la organización	110
a. Objetivos	110
c. Plan de acción para el esquema identificación con la organización	110
e. Recursos	112
f. Evaluación	113
g. Responsables	113
h. Supervisión	113
3.5.3.2 Resumen de costos de implementación	114
3.5.4 Fase 4: Evaluación y retroalimentación de la propuesta y Diagnóstico de clima organizacional	114
 CONCLUSIONES	 116
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de colaboradores por departamento	30
2	Medición de calificación	30
3	Factor de análisis de resultados	31
4	Sexo	32
5	Años de servicio	32
6	Fase de sensibilización	57
7	Funciones de la comisión de implementación	59
8	Descripción del Módulo I: liderazgo es un asunto de todos	65
9	Ejercicio de autoevaluación	66
10	Crear un plan para desarrollar liderazgo	68
11	Descripción del módulo II: identificando el liderazgo en mí	70
12	Ejercicio de autoevaluación	71
13	Evaluación de aplicación de conceptos de liderazgo	72
14	Autoevaluación: como elegir y desarrollar un estilo de liderazgo	73
15	Descripción del módulo III: liderazgo de servicio	75
16	Autoevaluación de liderazgo de servicio	76
17	Descripción del módulo IV: liderazgo educativo	78
18	Costo de implementación esquema de desarrollo de liderazgo	81
19	Descripción del módulo I: grupos y equipos	86
20	Actividad: seis sombreros para pensar	87
21	Descripción del módulo II: formación de equipos de trabajo de alto rendimiento	89
22	Descripción del módulo III: liderando equipos de trabajo de alto desempeño	91

No.	Título	Página
23	Costo de implementación esquema de desarrollo de trabajo en equipo	93
24	Descripción del módulo I: reconociendo la creatividad educativa	97
25	Formulario de descripción de proyecto	100
26	Formulario de evaluación de proyecto	101
27	Descripción del módulo II: equipos efectivos de transporte	102
28	Descripción del módulo III: excelencia administrativa	105
29	Costo de implementación esquema de reconocimiento	109
30	Costo de celebración de aniversario	112
31	Costo de celebración de fiestas de fin de año	112
32	Costo de celebración de cena de años de servicio	113
33	Resumen de costos de implementación	114
34	Guía de evaluación periódica	115

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	2
2	Planeación	3
3	Elementos de dirección	5
4	Elementos de liderazgo	6
5	Esquema de las variables de liderazgo por contingencia	7
6	Diagrama de comunicación organizacional	10
7	Factores motivacionales	13
8	Ciclo rendimiento- satisfacción-esfuerzo	17
9	Entornos de la satisfacción laboral	19
10	Organigrama unidad de análisis	29
11	Situación actual del clima organizacional	33
12	Situación actual del clima organizacional	34
13	Años de servicio	35
14	Identificación de la organización	36
15	Reconocimiento	38
16	Trabajo en equipo	40
17	Liderazgo	41
18	Comunicación	43
19	Empoderamiento	45
20	Innovación	47
21	Capacitación	49
22	Respuesta "Satisfactorio"	50
23	Respuesta "Insatisfactorio"	51
24	Fases del establecimiento de mejoras	56

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Carta de sensibilización a jefes, directivos y coordinadores de área	58
2	Diploma de participación liderazgo	69
3	Diploma de participación liderazgo	74
4	Diploma de participación liderazgo	77
5	Hoja de compromiso de ente de influencia	79
6	Diploma de participación liderazgo	80
7	Diploma de participación trabajo en equipo	88
8	Diploma de participación trabajo en equipo	90
9	Diploma de participación trabajo en equipo	92
10	Convocatoria de participación	99
11	Diploma de participación reconocimiento	102
12	Diploma de premiación reconocimiento	104
13	Diploma de reconocimiento a la puntualidad	106
14	Diploma de reconocimiento a la eficiencia y Responsabilidad	107
15	Diploma de reconocimiento a la puntualidad	108

INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional de hoy en día, cada vez más competitivo y exigente, reconoce que las empresas exitosas requieren de esfuerzos por mantener empleados satisfechos, participativos y con entusiasmo en la realización de sus labores, propiciando ambientes agradables de trabajo que cedan al crecimiento laboral y personal, lo que alcanza a conservar colaboradores dedicados y comprometidos con la organización.

Con el objeto de identificar los aspectos de satisfacción laboral dentro del centro de estudios y de alertar a tiempo a la dirección de posibles problemas entre los empleados, para emprender acciones que eviten repercusiones en la organización se realizó el trabajo de tesis titulado: **“MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos, que se describen seguidamente: Capítulo I, está integrado por los aspectos teóricos relevantes los cuales sirvieron de base para la realización de la medición de la satisfacción laboral y el establecimiento de mejoras en el centro de estudios. En el capítulo II se expone la información recabada a través de la investigación de campo y los resultados del clima organizacional. Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta que se plantea de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para realizar el estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Centro educativo

Un centro educativo, es un establecimiento destinado a la enseñanza, lugar donde un individuo accede a la educación, recibe, asimila y aprende conocimientos, además de adquirir una conciencia cultural y conductual por parte de las generaciones anteriores.

Toda organización, incluyendo los centros educativos, procura lograr metas y objetivos, para ello tienen a disposición recursos financieros, materiales, técnicos y sobre todo, humanos, por lo que es importante conocer el proceso administrativo y lo que se logra a través de su implantación, así como la optimización de los recursos a través de sus cinco etapas.

1.2 Administración

La administración “es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad de satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

Por lo tanto, la administración como tal es importante para lograr los objetivos empresariales a través de la aplicación estratégica de actividades relacionadas entre sí, las cuales conforman el proceso administrativo que se describe seguidamente.

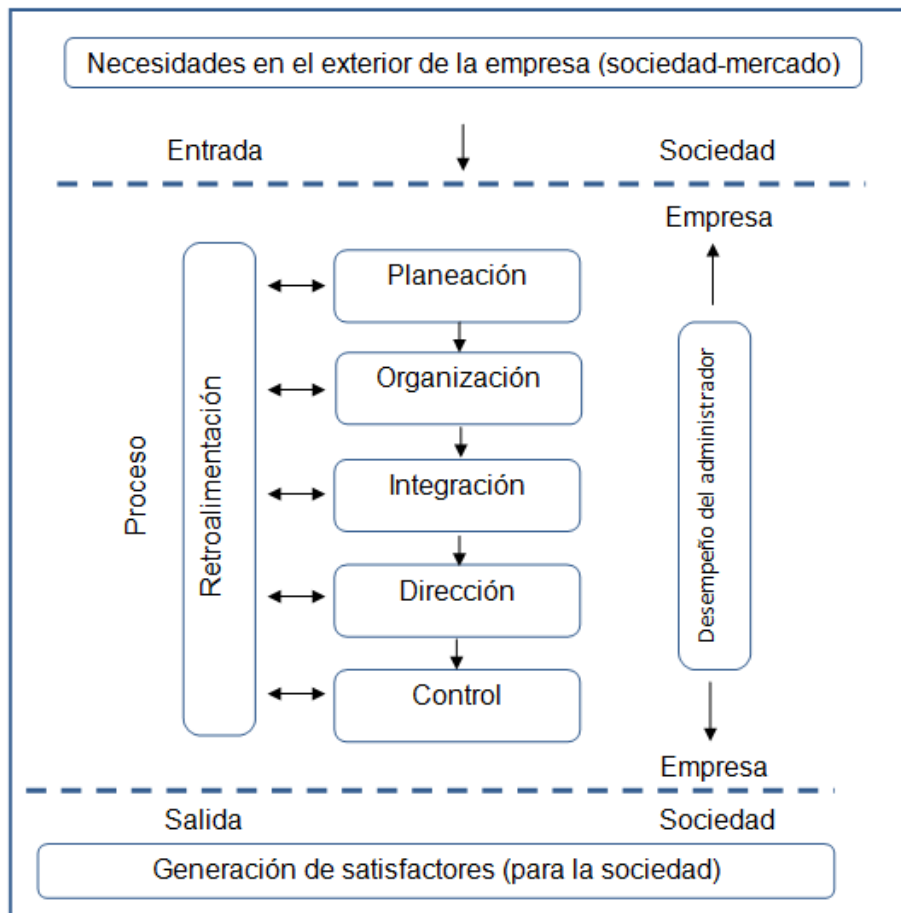
1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es la administración puesta en acción, esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las

personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (1:23).

Gráfica 1

Proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda. Administración. Pag.28, agosto, 2014.

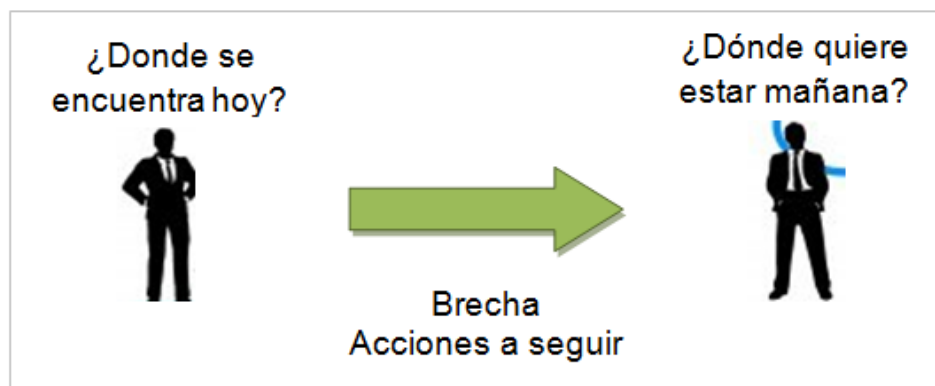
Como se puede observar en la gráfica anterior, el proceso administrativo no actúa como una serie de funciones independientes, sino a través de cinco etapas que en su orden son: planeación, organización, integración, dirección y control. Por cuestiones de interés de la investigación que se plantea, se alterará el orden de las etapas del proceso administrativo y se enfatizará en la función de Dirección.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38).

La planeación es la fase en la que se determina la línea a través de la cual se va a dirigir una organización, incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, se cierra la brecha de dónde se está y hacia dónde se quiere ir.

Gráfica 2
Planeación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

La planeación dentro de un centro educativo, es de vital importancia y bastante amplio, pues deben considerarse las áreas administrativas y el área de enseñanza–aprendizaje, ésta última como el conjunto de técnicas destinadas a dirigir la enseñanza, mediante principios y procedimientos aplicables a todas las áreas, en función de los objetivos del centro de estudios.

1.2.1.2 Organización

Koontz y Weihrich definen que “organizar consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, agrupamiento de las actividades

necesarias para alcanzar objetivos, asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.” (2:204).

La estructura organizacional debe reflejar el giro de la empresa a través de especificar cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo para dirigirse hacia el logro de los objetivos de la organización.

1.2.1.3 Integración

La integración es el vínculo entre las áreas de una organización y los recursos humanos capacitados para cubrir estas áreas y propiciar el cumplimiento de los fines organizacionales.

“La función gerencial de la integración de personal, se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización, esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (2:308).

1.2.1.4 Dirección

“La función de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (2:412).

Es en esta área donde las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración, puesto que esta función requiere dirigir a los individuos hacia la consecución de objetivos comunes. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio de satisfacer

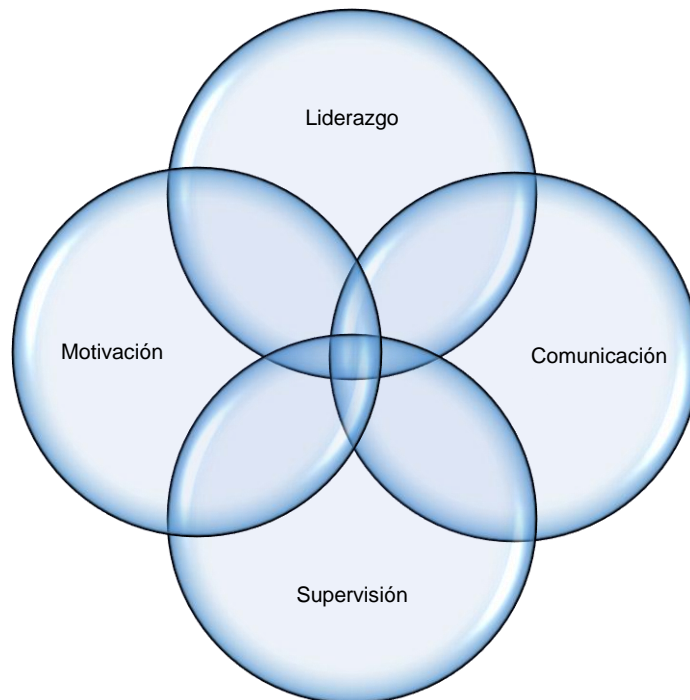
sus necesidades, anhelos y deseos, la dirección debe comprender motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación.

I. Elementos de dirección

La fase de dirección es sumamente importante, ya que constituye los esfuerzos para dirigir el comportamiento del personal en sintonía con los fines organizacionales. Los elementos de dirección permiten a los directivos y responsables guiar a los colaboradores hacia el logro de las metas de una institución.

Los elementos del proceso de dirección son los siguientes:

Gráfica 3
Elementos de Dirección



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

a. Liderazgo

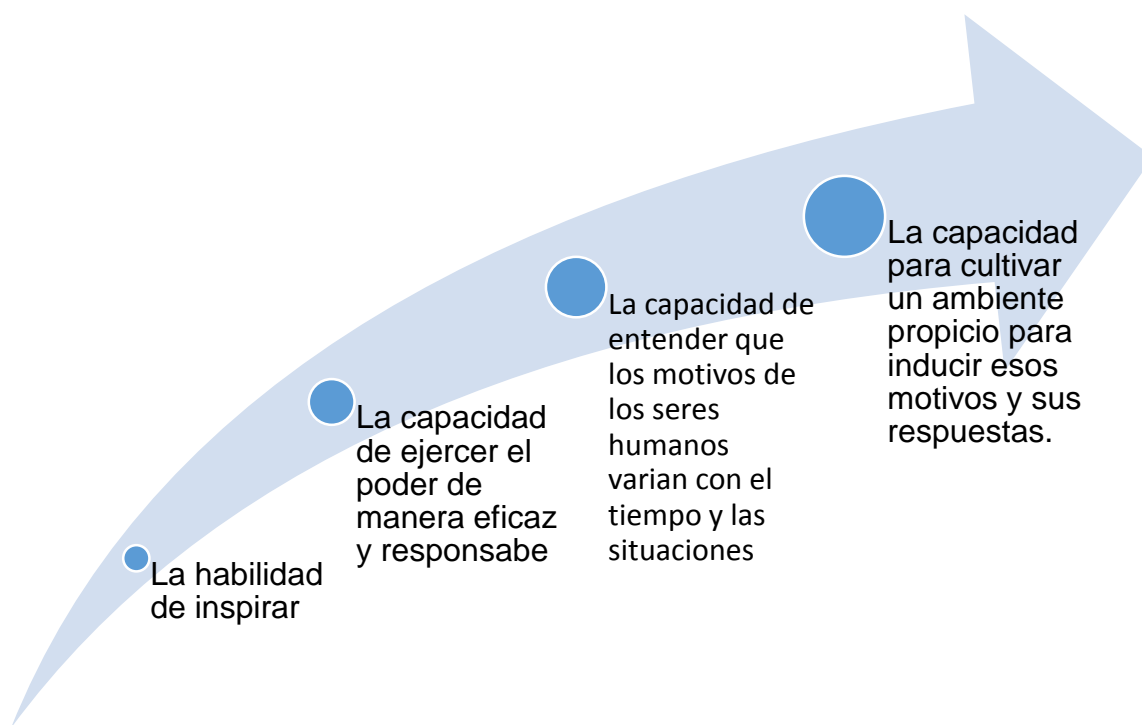
Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forman parte de una empresa, está orientado a alcanzar objetivos organizacionales.

Los líderes ayudan a un grupo de personas a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades.

Tal como lo establece Robbins “los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos”. (5:385).

El liderazgo se compone básicamente de cuatro elementos, son las características que lo hacen influir ante los demás.

Gráfica 4
Elementos de liderazgo



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Existen varias teorías que estudian el liderazgo organizacional, las basadas en características del líder que predominaron en la década de 1940, las teorías basadas en el comportamiento popular hasta la década de 1960 y, por último, las teorías de contingencia, que son las más recientes y aplicadas en la administración de hoy en día.

Para efecto del trabajo de investigación que se desea realizar, se amplía sobre las teorías basadas en la contingencia, que significa “dependencia”. En estas teorías, se define que la eficacia del líder se basa en una adecuada correspondencia entre el comportamiento y el estilo del líder, los seguidores y la situación. Se logró determinar que no hay un estilo de liderazgo que sea mejor en todas las circunstancias, los administradores necesitan adaptarse a los diferentes estilos en correspondencia a la situación en que se encuentren.

Gráfica 5

Esquema de las variables de liderazgo por contingencia

Seguidores	Líder	Situación
Capacidad	Rasgos de personalidad	Tarea
Motivación	Comportamiento	Estructura
	Experiencia	Ambiente

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Variables de Liderazgo por contingencia. Pag. 141, agosto, 2014.

▪ Teoría del Modelo de Fiedler

La primera teoría de liderazgo situacional se atribuye a Fred E. Fiedler y su modelo del liderazgo por contingencia se emplea para “determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o las relaciones, y si la situación (relación entre el líder y miembro, estructura de la tarea y poder por posición) corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño.” (6:142).

Esta teoría comienza por tratar de identificar el estilo del líder, para ello creó el cuestionario del compañero menos aceptado (CMA), el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Así también, se debe considerar la situación como favorable o desfavorable, analizándola a través de tres variables: *relaciones entre líder y miembros, estructura de la tarea y poder por posición*. También se amplía respecto a otras formas de liderazgo que hoy en día son importantes en las organizaciones.

- **Liderazgo transaccional**

Se basa en ayudar a moldear estrategias y estructuras que premian los esfuerzos y compromiso de los colaboradores, se emprenden acciones correctivas para corregir errores que se van dando en el camino. “Busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.” (6:358).

- **Liderazgo transformacional**

Este liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. “Sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”. (6:356).

- **Liderazgo de servicio**

Contrario al liderazgo para obtener poder, crédito, éxito individual, reconocimiento, metas propias o incluso dinero, el liderazgo de servicio es un medio para obtener el bien general no como un fin de beneficio personal. En las organizaciones este estilo de liderazgo se alinea a la consecución de metas organizacionales sin rebasar los límites de ética y dejar sin importancia las necesidades de otros.

b. Comunicación

La comunicación es un proceso dinámico e indivisible, donde interviene una persona y se pone en contacto con otra a través de un mensaje, esperando de ésta última una respuesta. Comunicar es compartir ideas, pensamientos, conocimientos, consiste en expresar algo y ser entendido, dar y provocar una respuesta en la persona que recibe el mensaje y viceversa.

El modelo más utilizado para explicar el proceso de comunicación es el de Shannon y Weaver, cuyos elementos básicos son: fuente, transmisor, mensaje, señal, ruidos y receptor destinatario, este modelo a pesar de ser fácil de entender, presenta una desventaja en la falta de comprensión de la subjetividad humana, motivo por el cual es un elemento indispensable y objeto de análisis profundo en el proceso de dirección.

▪ Comunicación descendente

Dentro de una organización, se conoce a la comunicación descendente como el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos al diálogo verdadero con sus empleados, creando una atmósfera de confianza, ésta es indispensable entre emisores y receptores, si los subordinados no confían en sus superiores, es menos probable que escuchen los mensajes de los administradores o que crean en ellos.

▪ Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación, permite al administrador estar en contacto e informarse sobre las necesidades de los empleados, lo que permite tomar decisiones más adecuadas. Los directivos deben sintonizarse con los empleados de la misma manera que una persona sintoniza la radio, lo que requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad y capacidad de adaptación a diferentes canales de información proveniente de los empleados.

- **Comunicación informal**

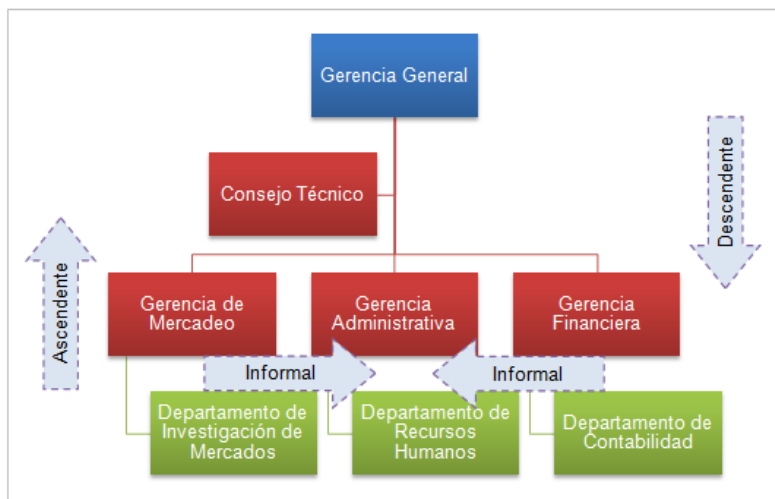
“Este tipo de comunicación surge de la interacción social, de modo que es tan vulnerable, dinámico y variado como las personas.” (3:81) Consiste en la expresión de sus ideas y puntos de vista, es una actividad normal y natural dentro de una organización, en efecto, el no comunicarse con los demás empleados mostraría desinterés total de un colaborador hacia su trabajo.

- **Otras formas de comunicación**

Dentro de las prácticas de comunicación dentro de la organización se reconoce con frecuencia la comunicación lateral o cruzada, es la que se da a lo largo de la cadena de mando. Este tipo de comunicación es necesaria para coordinar trabajo con personal de otras áreas y frecuentemente es la predominante en los niveles gerenciales. Hoy en día, el correo electrónico es un sistema de comunicación que permite enviar información casi instantánea. La principal ventaja reside en su alta velocidad y conveniencia, la persona lo lee en cuanto tiene tiempo y lo responde de acuerdo a su disponibilidad. Una de las desventajas de este sistema de comunicación es la pérdida de contacto cara a cara, el riesgo de la malinterpretación y la inexactitud en la transmisión de emociones.

Gráfica 6

Diagrama de comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

c. Motivación

Motivación es todo aquello que pueda provocar en un individuo, dirigir o mantener la conducta hacia un objetivo. Franklin establece que “desde el punto de vista situacional y de desarrollo humano, la motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo, mismos que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, y que varían de manera notable de un individuo a otro” (4:100).

Para comprender la motivación fueron elaborados diversos conceptos que integran elementos de varias teorías, como la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow, la teoría ERG de Alderfer, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de la motivación con base en las necesidades, de McClelland, teoría X y Y de Douglas Mcgregor, entre otras.

Considerando que los entornos son importantes en la satisfacción de los colaboradores, y que es sumamente relevante de acuerdo a la problemática que se presenta en la unidad objeto de estudio, se ampliará sobre la teoría de los dos factores de Hezberg, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow, que se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior.

▪ Teoría de los dos factores de Hezberg

La teoría base utilizada para el presente trabajo es la teoría de los dos factores de Hezberg, que tuvo para la realización del diagnóstico y propuesta que se describen en el capítulo II y capítulo III respectivamente, a continuación se amplía con mayor información acerca de la teoría y su relación con el estudio.

Según Frederick Hezberg la motivación de las personas depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al individuo en su lugar de trabajo, incluye aspectos

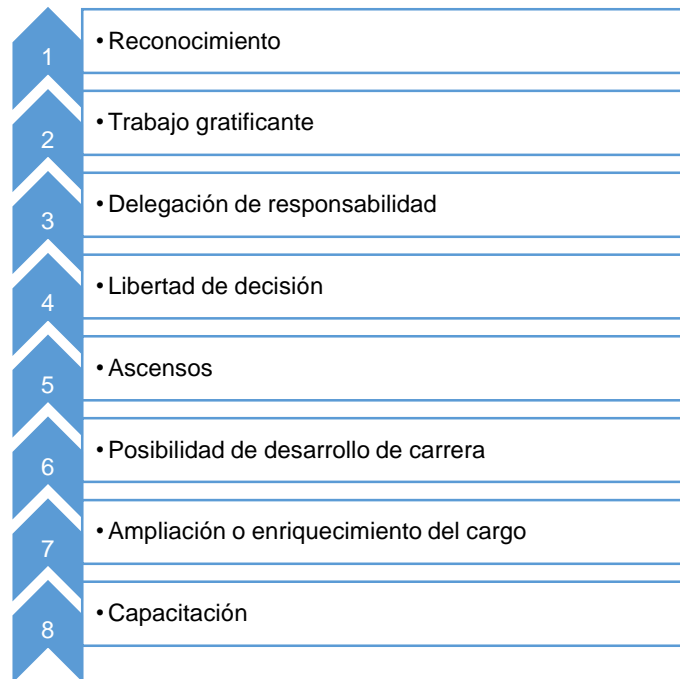
físicos y ambientales de trabajo, estos factores únicamente influyen en evitar la “insatisfacción”. Cuando estos factores son los mejores o adecuados, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son inadecuados producen insatisfacción. Los factores motivacionales tienen relación con el contenido, tareas y deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional.

Esta teoría establece que “el empowerment o el empoderamiento aumenta la satisfacción: para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo debe propiciarse el enriquecimiento de las tareas aumentando de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas implícitas en él.” (4:108).

Cuando los factores higiénicos han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran óptimos, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable. Entre algunos factores de higiene se puede mencionar los siguientes: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, ambiente físico, seguridad laboral, supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, crecimiento, estatus, entre otros.

Esta teoría apunta a que las acciones que prevengan la insatisfacción son tan importantes como el fomento de una motivación que produzca satisfacción en los empleados, es acá donde se hace referencia de los factores motivacionales de la teoría, que se describen en la gráfica 7. Su relación con el estudio es que la mayor parte de esfuerzos que se tocan en un diagnóstico de clima organizacional son factores motivacionales, asumiendo que los empleados no se encuentran “insatisfechos” por cubrirse las necesidades de los factores higiénicos.

Gráfica 7 Factores Motivacionales



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

▪ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Formulada por Abraham Maslow, esta teoría determina que las necesidades ascienden del nivel más bajo al más alto, conforme estas se van satisfaciendo, al momento de estar satisfecha una necesidad, esta deja de ser un motivador. Por niveles, las necesidades son: fisiológicas, de seguridad y protección, de afiliación o aceptación, de autoestima y, por último, de autorrealización.

d. Supervisión

Consiste en el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, significa comunicarse, motivar y desarrollar habilidades.

Debido a la investigación y énfasis del presente estudio, no se evaluará este elemento dentro del estudio de clima organizacional.

II. Clima organizacional

“El concepto de clima organizacional se refiere a 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.” (8:161).

El clima, como ambiente interno, es el conjunto de apreciaciones de los colaboradores de una organización, basados en su experiencia y el sistema organizacional. Las variables que se consideran y analizan en un diagnóstico de clima organizacional son las siguientes:

- ✓ **Las variables de ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria.
- ✓ **Las variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- ✓ **Las variables del ambiente social:** tales como compañerismo, conflictos entre personas, comunicaciones.
- ✓ **Las variables personales:** incluye aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- ✓ **Las variables propias del comportamiento organizacional:** tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

Además de los tres elementos de dirección analizados anteriormente: liderazgo, comunicación y motivación, se ampliará acerca de otros factores a considerar dentro de un diagnóstico de clima organizacional, factores que se describen a continuación.

a. Trabajo en equipo

La experiencia manifiesta que el trabajo en equipo logra mejores resultados que los esfuerzos individuales, ello cuando una actividad requiere de múltiples

habilidades, aptitudes, capacidades y experiencia, que sumados logran lo que un individuo hubiera podido lograr en una cantidad mayor de tiempo.

Se dice que un equipo de trabajo es un “grupo de personas, cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.” (5:258).

b. Empowerment

Básicamente consiste en la delegación tanto de responsabilidad como de autoridad, basándose en el postulado de que un dirigente debe otorgar a quien se le confiere la delegación, toda la confianza para que se desempeñe bajo su propia responsabilidad. “El empowerment consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida” (1:218)

c. Identificación con la organización

Se define como el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea ser parte activa en ella, es una medida de la disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. El compromiso organizacional suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

d. Capacitación

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización. Está orientada a impulsar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, ésta es una función de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de preparación de los colaboradores. La capacitación puede orientarse hacia destrezas básicas, capacidades técnicas, habilidades de relaciones interpersonales y habilidades de resolución de problemas dentro de la organización.

En el sistema educativo, el diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- debería de considerarse una herramienta de suma importancia, ya que permite a

la administración conservar maestros actualizados, constantemente en renovación del conocimiento y técnicas de enseñanza de acuerdo a la generación de estudiantes y necesidades del centro de estudios.

e. Innovación

“La innovación es una clase especial de cambio; es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.” (5:571).

El concepto de innovación abarca nuevas tecnologías de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos, nuevos planes o programas para miembros de la organización, consiste en todo cambio que promueva mejoras en tiempos y en procesos.

El centro de estudios objeto de investigación, se ha caracterizado principalmente por ser pionero en la forma de enseñanza, lo que ha permitido formar seres pensantes y capaces de razonar, más que solo memorizar. Aun así, el proceso de innovación debe ser constante, reflejándose en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma periódica.

f. Reconocimiento

La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se le llama reconocimiento. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio. Hoy en día, es importantísimo que las organizaciones comprueben que a través de la implementación de acciones de reconocimiento hacia el personal, es posible crear un escenario laboral donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, que genera personas comprometidas, productivas y fomenta la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa.

III. Satisfacción laboral

Como la suma de actitudes de un individuo hacia su trabajo; la satisfacción laboral se considera una variable dependiente de tres entornos: el individual, el grupal y el organizacional, lo cual se muestra en la gráfica 9, según el autor Judge; T; Robbins, en su libro comportamiento organizacional.

Gráfica 8

Ciclo rendimiento- satisfacción-esfuerzo



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

El éxito y la supervivencia de las organizaciones dependen cada vez más de la capacidad de sus recursos humanos. La moderna organización requiere que sus empleados consideren los objetivos organizacionales como suyos. De esta manera, se pone de manifiesto la importancia de la satisfacción laboral de los trabajadores como factor de competitividad y calidad en la empresa.

El nivel de satisfacción de los empleados es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

a. En el plano de los individuos

Cuando un individuo llega a una organización, sufre un proceso de integración entre sus experiencias y características que van a influir en su comportamiento en el trabajo, dentro de las características personales se puede mencionar la edad, sexo y estado civil, también personalidad, constitución emocional, valores, actitudes y capacidades elementales, además, se encuentra la percepción individual, la toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación, estas variables son inherentes y propias del individuo y muy poco puede influir una organización en cambiarlas.

b. En el plano de los grupos

Estas variables radican su importancia partiendo del postulado de que los grupos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona. “El comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos.” (5:26).

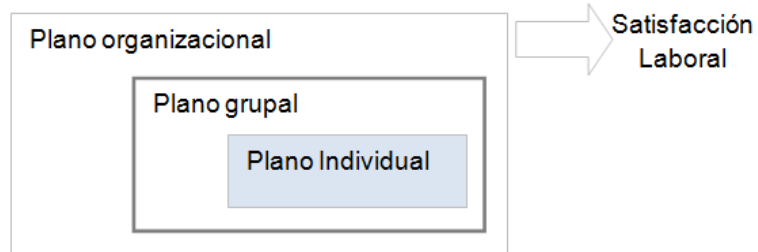
Partiendo de este punto y como premisa de un sistema organizacional donde los empleados deben relacionarse con más personas para el logro de objetivos en común, es importante mencionar que la dinámica del comportamiento en grupo contempla el diseño de equipos de trabajo capaces y la relevancia de los sistemas de comunicación, así como el liderazgo y los niveles de resolución de conflicto dentro del comportamiento organizacional.

c. En el plano de los sistemas de las organizaciones

Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos. El diseño de la organización formal, procesos de trabajo, puestos, normas y la cultura interna tienen un impacto en los resultados de los individuos dentro de la empresa.

Gráfica 9

Entornos de la satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

d. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

- **Satisfacción y productividad**

Estudios y pruebas permiten contradecir que empleados satisfechos son más productivos, es más exacto decir: la productividad lleva a la satisfacción. Regularmente se ha analizado esta hipótesis desde el plano de los individuos, pero al analizarlo desde el punto de vista organizacional, como el conjunto de un todo, se encuentran que las “empresas” con más empleados satisfechos son más productivas.

- **Satisfacción y ausentismo**

La relación entre satisfacción y ausentismo no siempre es clara y predecible, sin embargo, a un colaborador insatisfecho le resulta más fácil responder a las oportunidades de ausentarse en sus horarios de trabajo que tienden a ocurrir los días lunes o viernes, derivado de ello, la organización necesita analizar diferentes enfoques para prevenir las ausencias debido a actitudes inadecuadas.

Las llegadas tarde representan también una forma en que los trabajadores muestran su insatisfacción en el trabajo, fenómeno que suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y se alteren las relaciones productivas con los

compañeros de trabajo. Es importante tomar en cuenta que las llegadas tarde continuas son síntoma de una actitud negativa que requiere atención.

- **Satisfacción y rotación**

La satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, que es la proporción de empleados que sale de una organización en determinado periodo. Las empresas con colaboradores insatisfechos suelen tener tasas de rotación más altas, derivado de la no realización, escaso reconocimiento en el trabajo, conflictos frecuentes con superiores o colegas o porque han llegado al máximo que pueden dar dentro de la organización.

1.2.1.5 Control

Javier Benavides define “el control está estrechamente relacionado con la planeación, a la cual sirve de realimentación para futuros planes.” (1:300).

Básicamente su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de las áreas; tanto los planes sean claros, completos y ordenados más fácil será la función de control. La medición y corrección del desempeño permite certificar si se ha cumplido con la planificación de la organización.

Dentro de un establecimiento educativo, se debe contar con controles estrictos, con énfasis en alertar a tiempo si existe alguna falla en los procesos, así como determinar si se están cumpliendo los estándares de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo éste el giro de la institución y su razón de ser.

CAPÍTULO II

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Dentro del centro educativo objeto de investigación han habido manifestaciones de algunos empleados que evidencian insatisfacción laboral en ciertas áreas. Las autoridades del centro educativo reconocen que las empresas exitosas requieren de esfuerzos por mantener empleados satisfechos, participativos y con entusiasmo en la realización de sus labores, propiciando ambientes agradables de trabajo que cedan al crecimiento laboral y personal, por lo que se determina la necesidad de medir la satisfacción laboral en el centro de estudios y conocer si hay áreas que se encuentren débiles para fortalecerlas.

2.1 Metodología de la investigación

Para desarrollar el estudio se efectuó una serie de acciones las cuales se amplían seguidamente.

2.1.1 Métodos

Se describe a continuación los métodos utilizados para analizar la información recopilada.

2.1.1.1 Método científico

Se utilizó el método científico a través de sus tres fases. La primera, la fase indagadora, al obtener la información de fuentes primarias y secundarias, es decir, al tomar en cuenta datos proporcionados directamente por los colaboradores de la organización y al hacer uso de documentos de consulta. La segunda, la fase demostrativa, que se aplicó al momento de comprobar cada una de las hipótesis formuladas y al confrontar la información teórica con la realidad que se presenta. Y la última, la fase expositiva, se aplicó en la realización del informe de resultados, al exponer los conocimientos y aplicación del análisis de resultados obtenidos durante la investigación.

2.1.1.2 Método deductivo – inductivo

Se utilizó el método deductivo, debido a que el análisis de la situación actual en el centro de estudios se realizó partiendo de lo general a lo específico. Además, el método inductivo derivado del estudio realizado en una parte de la población llevando los resultados a conclusiones de un todo que es la unidad objeto de investigación.

2.1.2 Técnicas

Para recopilar la información se utilizaron diferentes técnicas que se describen a continuación.

2.1.2.1 Entrevista

Se utilizó la entrevista que fue aplicada con el Presidente, la Directora General y la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos del establecimiento, así como a todo el personal del área administrativa, del área de enseñanza y del área de transporte.

2.1.2.2 Muestreo

Se determinó estadísticamente una muestra representativa de 126 personas de un total de 186 trabajadores (67% de la población), utilizando la fórmula estadística para definir el tamaño de la muestra o cantidad de personas que conformarían la muestra.

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (186)}{(0.05)^2 (186-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 126$$

El valor de Z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asume que tienen un valor de 50% ó 0.50, por no conocerse mediante estudio previo el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en el centro de estudios que se está analizando); la población (N) de 186 colaboradores y un error muestral permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

2.1.2.3 Investigación bibliográfica

Se refiere a las fuentes bibliográficas y documentos utilizados como base para la realización del estudio.

2.1.3 Instrumentos

Con el propósito de obtener la información por parte de los colaboradores se utilizó el instrumento que se describe a continuación.

2.1.3.1 Guía de entrevista

Se inició con una prueba piloto de la entrevista, el propósito fue determinar si las preguntas eran entendibles y fáciles de contestar. La prueba piloto se realizó con cinco personas del establecimiento escogidas al azar y de diferentes departamentos. El resultado fue bueno ya que posterior a esto se actualizó la redacción en algunas preguntas, también se incluyó el significado de cada valor de respuesta en todas las hojas para que el encuestado tuviera fácil acceso a validar nuevamente su respuesta. Esta prueba se realizó dos semanas antes de realizar el levantado de toda la información, lo que propició que la boleta fuera mejor presentada para los colaboradores.

Este instrumento fue clave en la investigación y se realizó tomando como base la teoría de Herzberg y la teoría del modelo de Fiedler, a través del cual se obtuvo la información necesaria para determinar la situación actual del centro de estudios, se aplicó al personal administrativo, al personal docente y al personal de

transporte y está conformada por 40 preguntas cerradas, que de acuerdo a la estructura y necesidades de la organización se definieron 8 factores que son:

No.	Factor	Cantidad de Preguntas
1	Comunicación	5
2	Liderazgo	5
3	Trabajo en equipo	5
4	Reconocimiento	5
5	Empoderamiento	5
6	Innovación	5
7	Identificación	5
8	Capacitación	5
Total de Preguntas		40

Se formularon 5 preguntas para cada uno de los factores:

- Comunicación

No	Preguntas
1	¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?
2	¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?
3	¿Cómo califica la comunicación que se da entre su área de trabajo y las otras dependencias del establecimiento?
4	¿Cómo pondera la atención que su jefe le presta cuando usted emite una sugerencia u opinión?
5	¿Cómo aprecia la forma que le comunican las actividades extracurriculares del establecimiento?

- Liderazgo

No	Preguntas
1	¿Cómo califica la capacidad de su jefe para dirigir las actividades de su área de trabajo?
2	¿Cómo califica la atención que su jefe inmediato le presta cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?
3	¿Cómo califica la capacidad de su jefe inmediato para la solución de problemas dentro de su área de trabajo?
4	¿Cómo califica el trato que le da su jefe inmediato?
5	¿Cómo califica la forma que su jefe inmediato ha retroalimentado sobre el desempeño de sus labores?

- Trabajo en equipo

No	Preguntas
1	¿Cómo pondera el trabajo en equipo dentro de su dependencia?
4	¿Cómo califica el fomento de trabajo en equipo que su jefe inmediato realiza en su área de trabajo?
2	¿Cómo califica el interés de su jefe inmediato por el desarrollo de habilidades y competencias del equipo de trabajo?
3	¿Cómo aprecia la cooperación entre los compañeros de su área de trabajo?
5	¿Cómo califica la cooperación entre las diferentes áreas para el alcance de los resultados del establecimiento?

- Reconocimiento

No	Preguntas
1	¿Cómo califica la frecuencia con que su jefe inmediato reconoce su trabajo?
2	Califique el esfuerzo de las autoridades por conservar a sus trabajadores dentro del establecimiento
3	¿Cómo califica la forma en que su jefe inmediato reconoce el trabajo dentro de su área?
4	¿Cómo califica la importancia que le dan las autoridades a su trabajo en el establecimiento?
5	Pondere el reconocimiento que ha recibido de acuerdo a los años de labor dentro del establecimiento

- Empoderamiento

No	Preguntas
1	Califique la capacidad de su jefe inmediato de delegar actividades
4	Califique la forma en que se han tomado decisiones críticas y con límite de tiempo cuando su jefe inmediato está ausente
2	¿Cómo considera que ha sido la libertad de toma de decisiones para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible?
3	Pondere la confianza que su jefe inmediato le otorga en la realización de sus actividades
5	¿Cómo pondera la participación que su jefe inmediato le ha dado en nuevas actividades de su área de trabajo?

- Innovación

No.	Preguntas
1	Califique la frecuencia con que en su área de trabajo se plantean y ejecutan nuevas formas de hacer las cosas
2	Según su criterio, la calidad de los nuevos procesos de trabajo dentro de su área de trabajo es
3	Califique la forma en que se plantean nuevas formas de realizar el trabajo en su área
4	¿Cómo califica en su entorno las oportunidades que ha tenido de desarrollar formas innovadoras de trabajar?
5	Pondere la capacidad de los colaboradores del centro educativo por buscar mejorar sus servicios

- Identificación

No.	Preguntas
1	¿Cómo califica las oportunidades que el centro de estudios le otorga para crecer profesionalmente?
2	Pondere el desarrollo personal que usted ha tenido dentro del centro de estudios
3	¿Cómo califica el esfuerzo de las autoridades por hacerle ver la importancia de su aporte dentro de la organización?
4	¿Considera que los hilos filosóficos del establecimiento se llevan a la práctica por los empleados del centro educativo?
5	¿Cómo califica el compañerismo en su ambiente de trabajo?

- Capacitación

No	Preguntas
1	¿Cómo califica las oportunidades de capacitación en su área de trabajo?
2	Pondere la capacitación recibida para realizar sus actividades laborales
3	¿Cómo se siente respecto al crecimiento y desarrollo profesional que ha obtenido durante su tiempo de laborar en el centro de estudios?
4	Califique la calidad de las capacitaciones que ha recibido
5	¿Cómo califica la planificación y ejecución de las capacitaciones dentro de la organización?

Se utilizó una escala cerrada de calificación con cuatro opciones para respuesta, que se constituyó desde el rango de la más alta a la más baja calificación:

Categoría	Puntos	Descripción
Altamente satisfactorio	④	Sobrepasa las expectativas, es altamente satisfactorio el resultado al grado de superar lo esperado.
Satisfactorio	③	Cumple a cabalidad con lo esperado, el desempeño y ejecución es buena y bien realizada
Oportunidad de mejora	②	Se ejecuta pero no se está realizando como se debiera, es un área de oportunidad para mejorar.
Insatisfactorio	①	No se aplica en lo más mínimo, el resultado no es para nada bueno.

Adicionalmente se habilitó un espacio para que el encuestado pudiera ampliar su respuesta si lo consideraba necesario.

2.1.3.2 Cuadros estadísticos

Los cuadros estadísticos sirvieron para el análisis de los datos obtenidos de las entrevistas. Su uso es importante para el análisis de la información de forma cuantitativa.

2.1.3.3 Fichas bibliográficas

Utilizadas para registrar y resumir los datos extraídos de las fuentes bibliográficas consultadas para efectos de esta investigación.

2.2 Antecedentes de la unidad objeto de investigación

Es importante conocer cómo surge el centro objeto de investigación, que emerge luego de reconocer que los sistemas educativos no pueden conservar los marcos tradicionales de educación que fueron buenos para la era industrial, ya que la

nueva era presenta una enorme diversidad de posibilidades y cambios. La organización posee como un eje principal 5 hilos filosóficos: pensar, independencia responsable, voluntad, habilidad social y creatividad.

2.2.1 Reseña histórica

El centro educativo objeto de estudio, nace en 1982, con el propósito de implementar una nueva metodología de enseñanza-aprendizaje. Inicia actividades docentes con prekindergarten, kindergarten, preparatoria, primero primaria y primero básico, constituido en la actualidad como una sociedad anónima y administrado por una familia. Con un total de 425 alumnos distribuidos en nivel preprimario, primario, secundario y diversificado, es un centro de estudios reconocido a nivel nacional, que a lo largo de sus 30 años de trayectoria, destaca en las ciencias físicas, matemáticas e informáticas. Con 186 trabajadores representados en 35 puestos, el principal objetivo de la organización, es estimular y desarrollar las habilidades y destrezas de los niños y así contribuir a la formación de una generación pensante, capaz de enfrentar los problemas de la sociedad guatemalteca.

2.2.2 Naturaleza de la institución

El centro de estudios es una empresa dirigida y administrada por una familia, de capital guatemalteco, con ánimos de lucro, orientado a contribuir a la formación de una generación pensante, capaz de enfrentar los problemas que asechan a la sociedad guatemalteca.

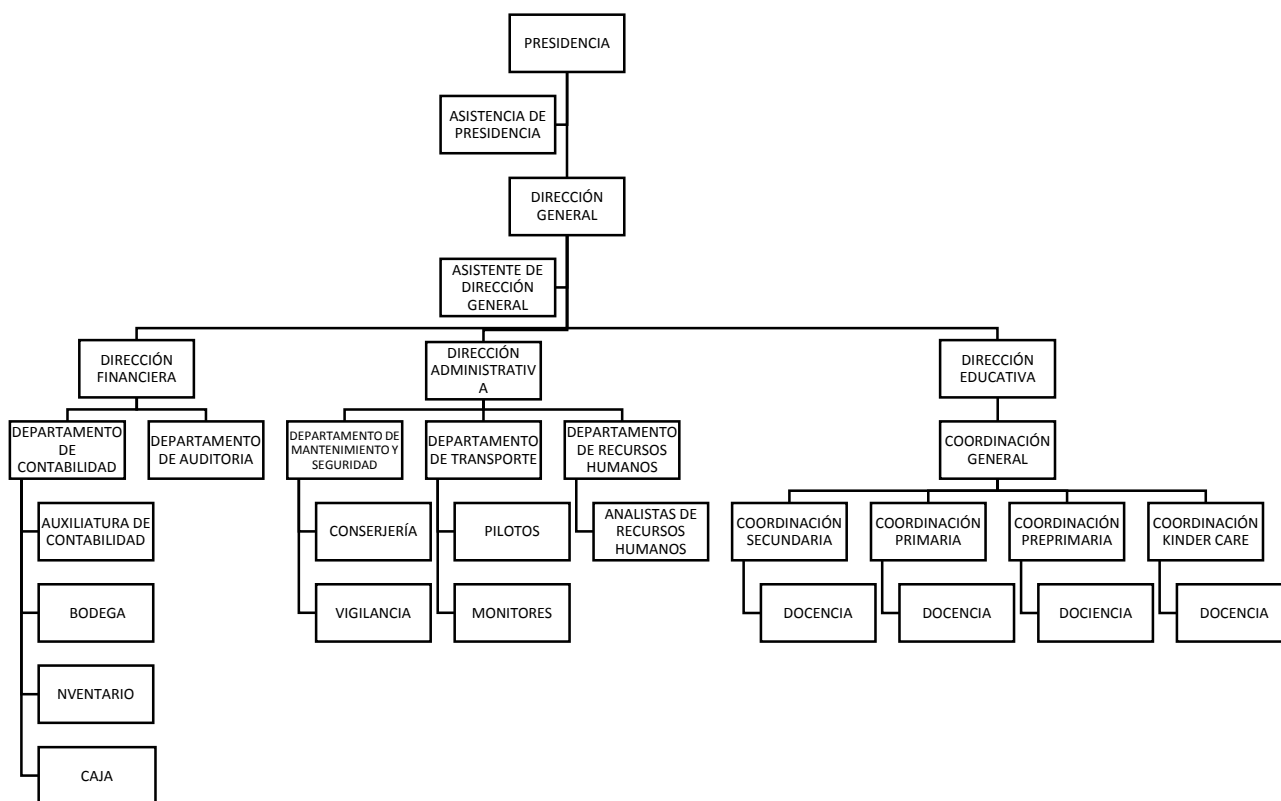
2.2.3 Descripción de la estructura organizacional

Conocer la estructura organizacional del establecimiento objeto de investigación es de suma importancia para tener una base que permita identificar las líneas jerárquicas para analizar los diferentes factores que se evalúan en el clima organizacional.

La estructura organizacional debe reflejar el giro de la empresa a través de especificar cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo para dirigirse hacia el logro de los objetivos de la organización.

El centro de estudios posee una estructura formal, encabezada por un Presidente, seguido de la Dirección General, ésta última está a cargo de tres direcciones, la Dirección Financiera, la Dirección Administrativa y la Dirección Educativa, donde se encuentran distribuidos 186 trabajadores representados en 35 puestos, de los cuales 16 puestos son del área educativa.

Gráfica 10
Organigrama
Unidad de Análisis



Fuente: centro de estudios objeto de investigación, agosto, 2014.

2.3 Situación actual del clima organizacional

Con el propósito de determinar la situación actual del clima organizacional, se llevó a cabo en las instalaciones del centro educativo la recopilación de información donde se citó a los colaboradores de acuerdo a su departamento de trabajo y se entrevistó a 126 personas como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Distribución de colaboradores por departamento

Departamento	Colaboradores
Enseñanza	72
Transporte	29
Administrativo	25
Total	126

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Las preguntas incluidas en la boleta daban lugar a respuestas cerradas, con una escala de calificación descrita de la siguiente manera, desde su calificación más alta a su calificación más baja: Altamente Satisfactorio con 4 puntos, Satisfactorio con 3 puntos, Oportunidad de Mejora con 2 puntos e Insatisfactorio con 1 punto.

Cuadro 2

Medición de calificación

Calificación	Puntos
Altamente satisfactorio	4
Satisfactorio	3
Oportunidad de mejora	2
Insatisfactorio	1

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

La estrategia utilizada en el diseño de la boleta estaba orientada a propiciar que el colaborador calificara a su jefe y a su equipo de trabajo de la manera más objetiva posible, con preguntas que incentivaban a expresar su puntuación con base en su experiencia dentro del centro educativo, incluyendo preguntas claras, precisas y

fáciles de contestar. Así también, se dejó un espacio en cada una de ellas donde el colaborador podría ampliar su respuesta si lo consideraba necesario.

La forma en que se evaluará cada factor es la siguiente: la boleta incluye un total de 40 preguntas, las preguntas tienen 4 opciones de respuesta, el mejor resultado es de 4 puntos y el peor resultado es de 1 punto. Se presentan 5 preguntas por cada factor. Considerando que se encuestó a 126 colaboradores, el mejor puntaje que podía obtener un factor es de 2,640 puntos y para realizar el análisis en escala de 1 a 4 puntos, se presentará el resultado en un promedio que puede ser de una escala de 1.00 a 4.00.

Los resultados del presente estudio se delimitarán en tres áreas, que permiten identificar las prioridades altas, medias y bajas de los factores del clima organizacional evaluados, como se detalla a continuación:

Cuadro 3

Factor de análisis de resultados

Factor	Rango	Prioridad
Factor de fortaleza	(3.30 a 4.0)	Baja
Factor de atención	(3.0 a 3.29)	Media
Factor crítico	(0.0 a 2.99)	Alta

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Esta escala de medición se determinó de acuerdo al promedio de los resultados de respuestas de la boletas, que es de 2.99, por lo tanto, las respuestas abajo del promedio se considerarán un factor crítico y las respuestas arriba del promedio se considerarán un factor de atención y factor de fortaleza.

Las áreas que deben atenderse de forma inmediata por considerarse críticas, a las cuales se les dará una prioridad alta serán las que se incluirán en la propuesta de implementación, en el capítulo 3.

Seguidamente, se muestra el análisis en datos generales que permite tener una perspectiva de la población objeto de estudio. Primero, es significativo mencionar que se evaluaron 126 colaboradores de acuerdo al muestreo, en su mayoría son de sexo femenino, representado en 77 colaboradores y el resto son de sexo masculino.

Cuadro 4

Sexo

Sexo	Cantidad
Masculino	53
Femenino	73
Total	126

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Esta información muestra que el 58% de los colaboradores son mujeres, dato importante a considerar durante todo el análisis. Posteriormente se detalla el rango de años de servicio por colaborador:

Cuadro 5

Años de servicio

Rango de años	Colaboradores
0 a 1 año	30
1 a 3 años	18
3 a 5 años	22
5 a 10 años	26
10 a 15 años	20
15 o más	10
Total	126

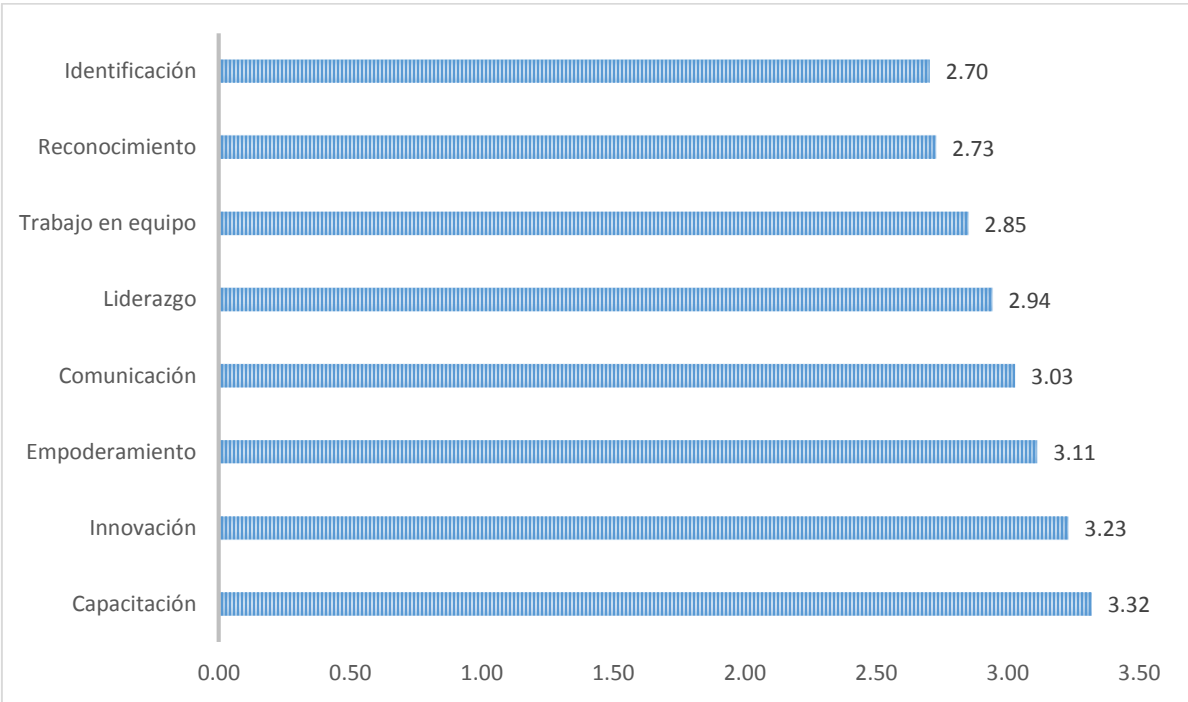
Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Un dato relevante extraído del cuadro anterior, es que la mayoría de colaboradores tienen un año o menos dentro del establecimiento, representado en el 24% de la población. Esto significa que durante el último año incrementó la contratación de personal y que puede que muchos de ellos aún no están completamente identificados con la organización.

En cuanto al análisis de los factores que se abordaron en el estudio, a continuación se presenta un análisis general de la medición de satisfacción laboral del establecimiento y el resumen de los puntajes de los factores que se analizaron.

Gráfica 11

Situación actual del clima organizacional



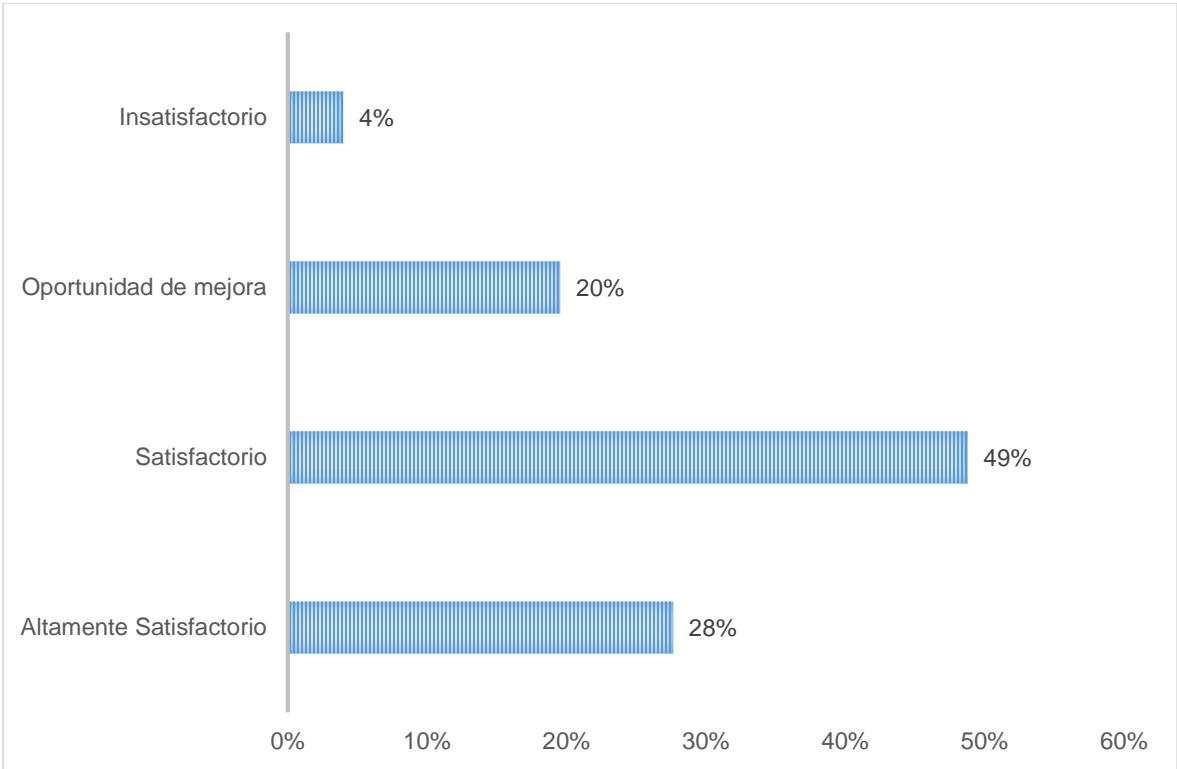
Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

El resultado general del clima organizacional, realizando un promedio de los 8 factores evaluados en el centro de estudios es de 2.99. Siento el factor con menos calificación el de “Identificación” con un puntaje de 2.70 y el mejor calificado es el de “Capacitación” con un puntaje de 3.31, en la escala de 1.00 a

4.00 puntos, de acuerdo a las respuestas. En el orden que se muestra en la gráfica anterior, se analizará individualmente cada uno de los factores que permite tener la fotografía del centro de estudios en el momento que se realizó la encuesta. Se puede decir que de acuerdo a la escala de medición definida en cuanto a Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Oportunidad de mejora e Insatisfactorio, el clima organizacional del centro de estudios se sitúa en “Satisfactorio” con un 49% de las respuestas, seguido de “Altamente Satisfactorio” con un 28%, “Oportunidad de mejora” con un 19% del total de las respuestas y por último un 4% de “Insatisfactorio”, como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 12

Situación actual del clima organizacional



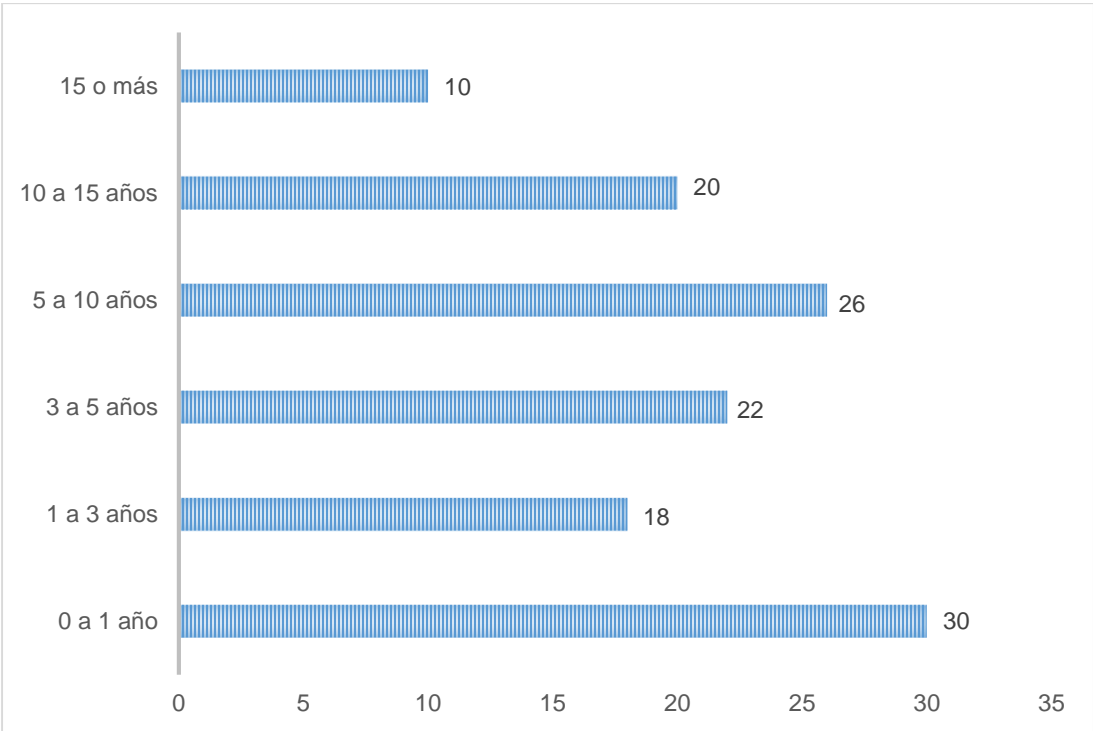
Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

2.3.1 Identificación con la organización

El factor de identificación con la organización se orienta a las actividades y esfuerzos del centro de estudios para que sus colaboradores se consideren

importantes y puedan establecer una relación de largo plazo dentro del mismo, para ello se debe pensar en acciones para el corto, mediano y largo plazo. Esto suele darse en empresas donde los empleados llevan años dentro de la organización y donde han crecido de forma personal y profesional. Para medir el grado en que los colaboradores se sienten identificados con el centro de estudios se consideraron preguntas en las boletas que buscaban determinar la calificación sobre las acciones que el centro ha realizado porque ellos encuentren su crecimiento. Para continuar con el análisis, se considera importante mostrar la gráfica de años de laborar en la empresa, que se muestra a continuación:

Gráfica 13
Años de servicio



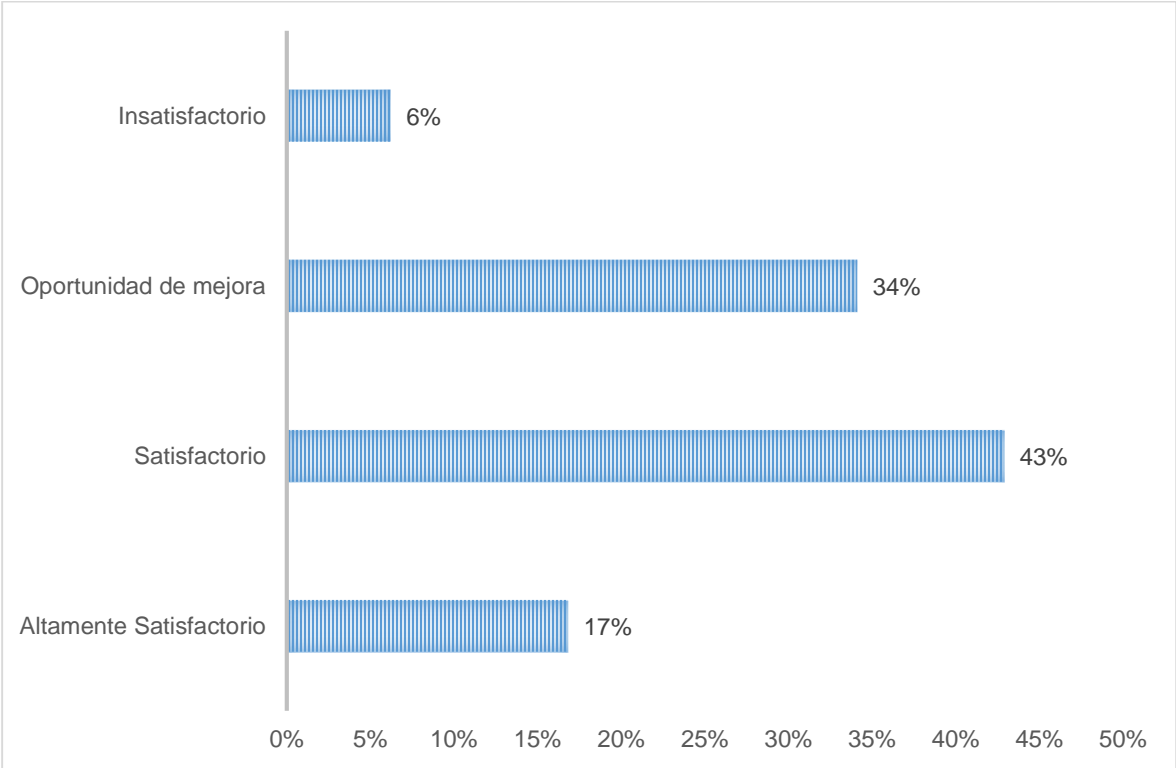
Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Se observa que el mayor número de empleados son de primer ingreso, significa que el 24% de los trabajadores aún no se siente plenamente identificado con la organización, puesto que su tiempo de estadía no les ha permitido tener una relación de largo plazo, sin embargo, durante este lapso han podido tener una

vista preliminar de lo que el establecimiento ofrece, así también, los comentarios generados entre los mismos empleados influyen directamente sobre la percepción que ellos van formando sobre la organización donde laboran. Tan solo el 7% de empleados ha permanecido por más de 15 años dentro de centro de estudios. Esta tabla muestra lo que se muestra a continuación sobre la calificación que obtuvo el factor de identificación con la organización.

Gráfica 14

Identificación con la organización



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Con una calificación global de 2.70, en escala de 1.00 a 4.00, el factor de identificación con la organización se sitúa en la posición más baja. Los empleados manifiestan no sentirse con oportunidades de crecimiento profesional, muestran que su desarrollo no ha sido el esperado e indican que observan poco esfuerzo por parte de las autoridades por hacerles ver la importancia que su trabajo tiene para la organización. En la gráfica se puede observar, que aún cuando es este el

factor peor calificado, el 43% lo califica de “Satisfactorio”, el 34% lo califica como “Oportunidad de Mejora”, el 17% lo califica de “Altamente Satisfactorio” y tan solo el 6% lo estimó como “Insatisfactorio”. Los comentarios en el apartado que permitía ampliar las respuestas de los colaboradores dentro de la encuesta, manifiestan el descontento por la carencia de oportunidad de crecimiento que ocasiona que los empleados busquen otras oportunidades fuera de la organización, que se ve reflejado en la cantidad de personas que han permanecido dentro del centro por 15 años o más. En las encuestas realizadas, también pudo observarse que los planes de algunos maestros se orientan a trabajar mientras terminan sus estudios universitarios, lo que les permite el horario del centro de estudios, pero al culminarlos buscan otras oportunidades donde puedan tener mejores condiciones.

Este factor, por encontrarse con el menor puntaje de todos, es uno de los que debe abordarse con alta prioridad. Sin embargo, es importante mencionar que los esfuerzos por que un colaborador se sienta identificado con una organización es un proceso que lleva tiempo, establecimiento de prácticas y recursos a largo plazo, aún así, los esfuerzos de las autoridades del centro de estudios por mejorar algunas áreas, reflejarán paulatinamente las mejoras en todas las áreas como una consecuencia.

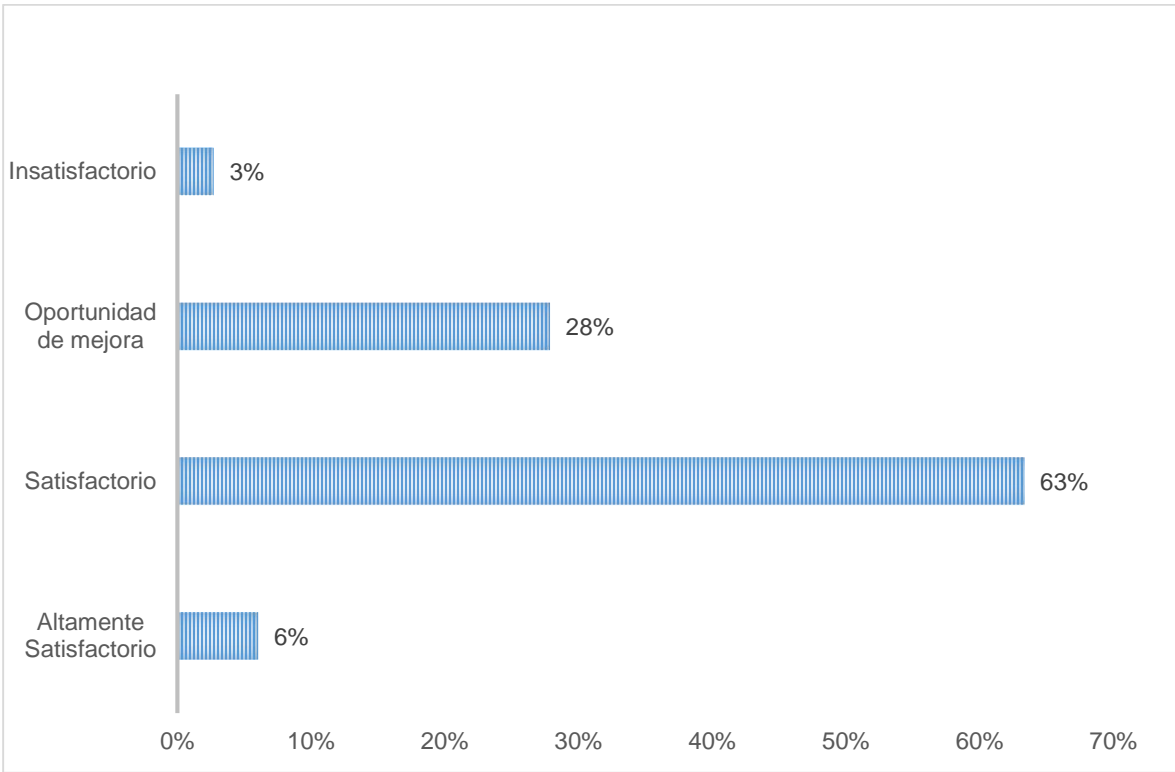
2.3.2 Reconocimiento

Con un puntaje promediado de 2.72, este factor se sitúa en la segunda posición más baja de todo el estudio, creando una alerta para los directivos del centro de estudios, ya que los colaboradores manifiestan a través de este resultado que no perciben en su totalidad que su trabajo esté siendo reconocido por sus superiores. Básicamente, puede decirse que este es un problema de comunicación, no es que los trabajadores no estén haciendo bien su trabajo, sino es la ausencia de retroalimentación oficial por parte de los jefes a los colaboradores. La implementación de estándares, políticas, procedimientos, líneas de acción, metas y objetivos, permite que pueda realizarse una medición más objetiva para ejecutar

acciones de reconocimiento a los colaboradores, que orienta tanto al colaborador como al jefe inmediato para realizarlas o esperar recibir las.

A través de la implementación de acciones de reconocimiento hacia el personal, es posible crear un escenario laboral donde las personas se sienten comprometidas con la organización, se promueve la comunicación, hay una identificación con el centro de estudios y se genera un ambiente de armonía.

Gráfica 15
Reconocimiento



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

La gráfica muestra que el 63% lo define como satisfactorio, el 28% como oportunidad de mejora, el 6% como altamente satisfecho y el 3% como insatisfactorio. Como se ha mencionado anteriormente, enfocar planes de acción hacia un área repercute en el mejoramiento de otras, muchas de las acciones que

se emprendan por mejorar el clima organizacional impactará positivamente en la percepción de los colaboradores en otras áreas.

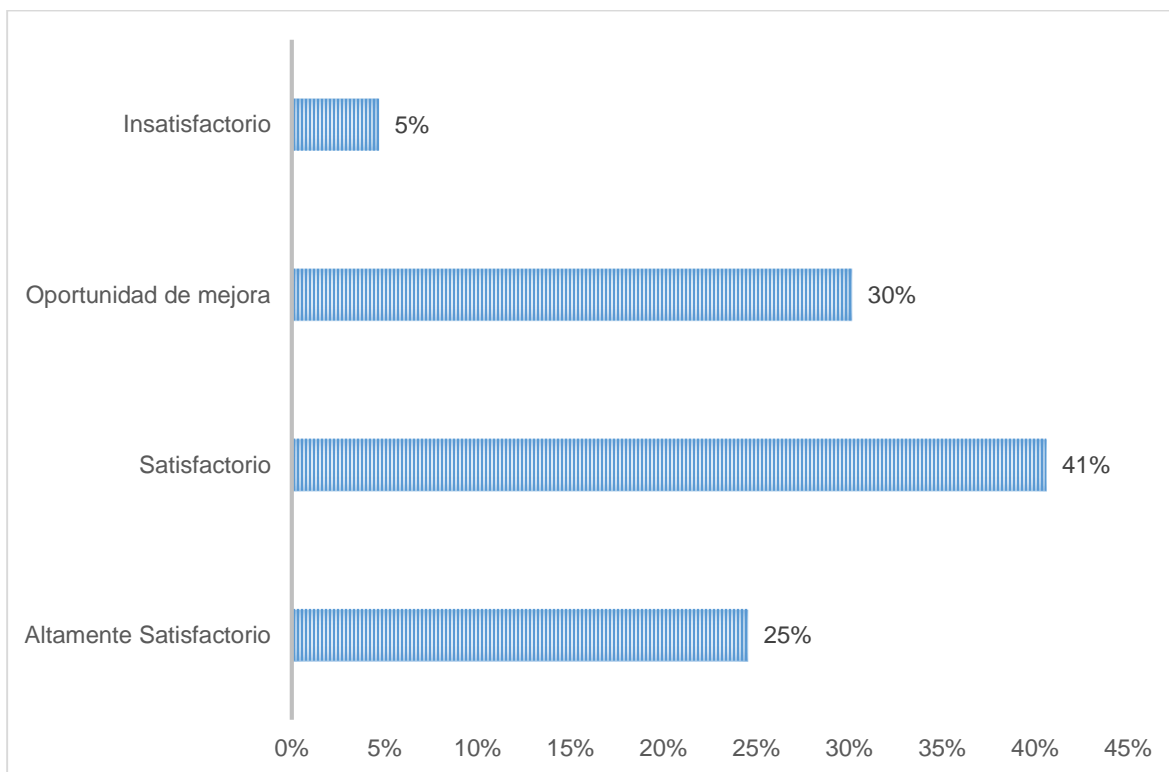
2.3.3 Trabajo en equipo

Uno de los temas más recurrentes en las organizaciones en estos tiempos es el trabajo en equipo, sin embargo, uno de los más difíciles de llevar a cabo en las organizaciones. No se puede hacer a un lado la inherente naturaleza del ser humano y su egocentrismo, así como raíces de la cultura y actitudes inherentes a las personas, que fueron fomentadas o aprendidas desde antes de integrarse a la población económicamente activa. La sociedad ha moldeado a las personas de tal forma que buscan realizar esfuerzos individuales para tener recompensas individuales y el centro de estudios no es la excepción. El trabajo en equipo es resultado de la actitud del líder y del ambiente laboral, juegan un papel importante para que esto se pueda dar en una organización. La calificación que los colaboradores dieron a este factor es de 2.85, que se suma a los factores críticos, esto debido a que está por debajo de la media del resultado del clima organizacional, se encuentra con una prioridad alta de atención.

El 41% de las respuestas lo calificaron como satisfactorio, el 24% como altamente satisfactorio, el 30% como una oportunidad de mejora y el 5% como Insatisfactorio. En el centro de estudios, se pudo observar durante el proceso de recopilación de información y los comentarios más relevantes en los apartados para ampliar dentro de la boleta, que los colaboradores en muchas ocasiones no reciben el apoyo que esperan, básicamente aquellos que son de recién ingreso. Precisamente, la pregunta número 35 de la boleta, cuestionaba: ¿Cómo califica la cooperación entre las diferentes áreas para el alcance de los resultados del establecimiento?, esta pregunta tuvo la calificación más baja del factor, con un puntaje de 2.53 y es la segunda más baja de todas las preguntas de la boleta. Existe una percepción dentro del centro de estudios, que manifiesta su descontento con la cooperación mutua y el trabajo en pro de todos, más que solo de algunos. Sin embargo, también se debe mencionar, que la pregunta número

tres, que hace referencia al trabajo equipo propio de su dependencia fue bien calificado, lo que manifiesta que el trabajo en equipo ha sido más orientado a lo interno de las mismas dependencias que a las otras áreas del establecimiento y es allí donde se ha generado el conflicto. A continuación se muestra la gráfica de este factor:

Gráfica 16
Trabajo en Equipo



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

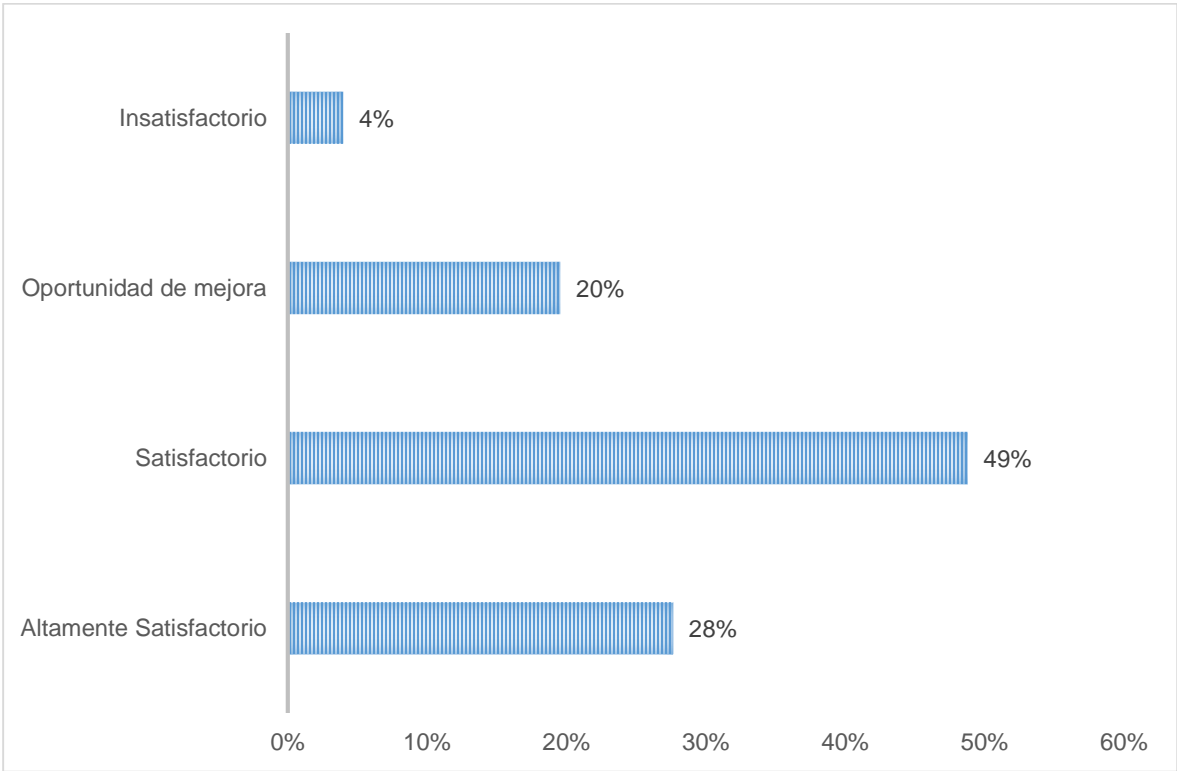
2.3.4 Liderazgo

Es el liderazgo, uno de los factores trascendentales en un clima organizacional, la mayor parte del ambiente dentro de una empresa es generado por los jefes o directores del área. En un centro de estudios regularmente hay muchos líderes, personas influyentes en los estudiantes y con trayectorias de enseñanza, sin embargo, hay que reconocer que es preciso fomentar líderes que sobresalgan no solo en su salón de clases, sino que sean personas influyentes en sus

compañeros, así también los jefes y coordinadores de área, deben modelar actitudes y aptitudes, ser personas de confianza que impacten las vidas de sus subalternos ya que la forma en que los subalternos ven a su líder dentro de la organización, influye directamente en la forma en que ellos se relacionan y se comunican con sus compañeros de trabajo. Es por eso fundamental abordar este factor y se podrá analizar cómo influye en todo el estudio e impacto del clima de la unidad de análisis.

El resultado del factor de liderazgo dentro del estudio realizado, fue de 2.94 puntos, según la escala de medición de 1.00 a 4.00 puntos. Esto significa que el factor está catalogado como un área crítica que debe evaluarse ya que su ponderación se encuentra por debajo de la media de los factores analizados.

Gráfica 17
Liderazgo



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

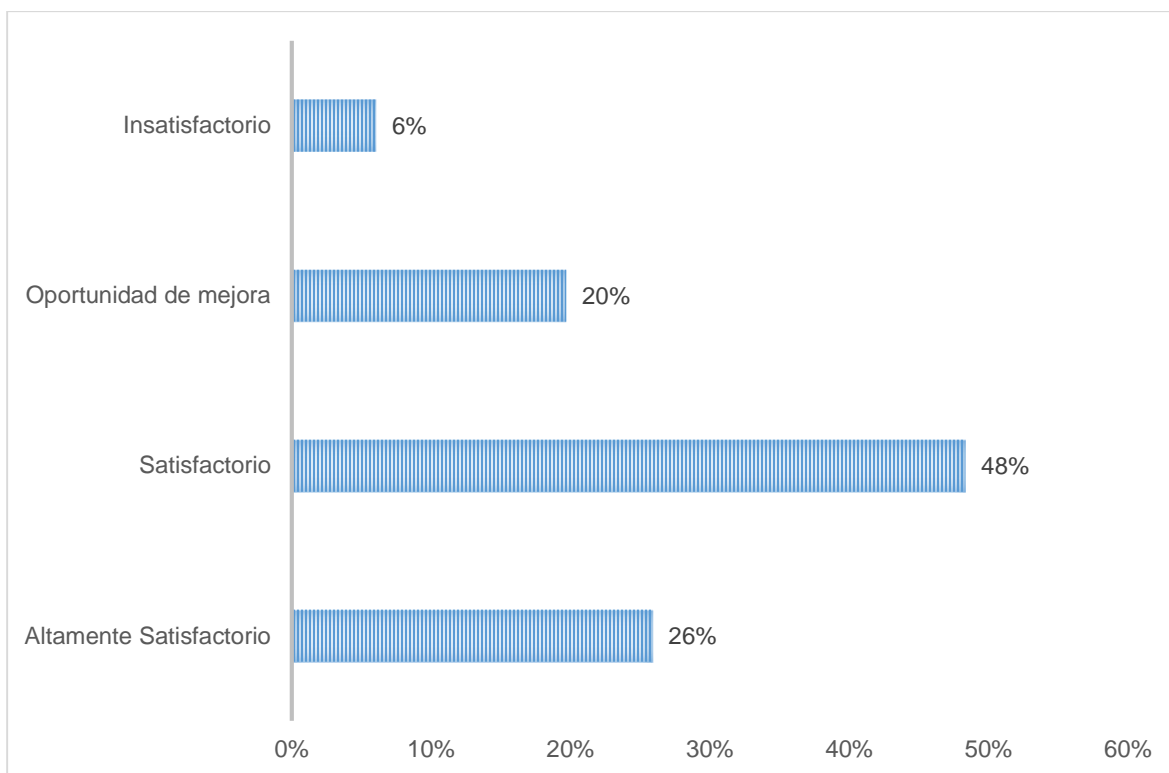
La respuesta que obtuvo mayor puntuación es la de “Satisfactorio”, donde los empleados indican con un 49% que están satisfechos y un 3% manifestó estar insatisfecho. Como se definió en el capítulo 1, para efecto de este estudio, se analizará la eficacia del líder en relación al comportamiento, estilo del líder, los seguidores y la situación en particular, teorías llamadas “por contingencia”. Las preguntas de liderazgo, se enfocan básicamente en calificar al jefe inmediato en su relación, capacidad de comunicación y dirección de su equipo de trabajo porque se entiende que la función del líder varía según su entorno, situación y habilidades de resolución. La mayoría de colaboradores indicó que existen debilidades en el trato que recibe del jefe inmediato y la falta de atención que su jefe le presta cuando necesita apoyo. Las preguntas mejor calificadas son aquellas que se refieren a la capacidad de dirección de actividades y retroalimentación de las labores, por lo que se puede deducir que los colaboradores perciben que el liderazgo dentro del establecimiento está más orientado a la tarea que al trabajador. Esta información permite tener una perspectiva de las áreas donde los empleados se sienten con mayor vulnerabilidad y que requiere de mayor atención de parte de los directivos.

2.3.5 Comunicación

El siguiente factor a analizar es comunicación, un pilar fundamental en toda organización. Se muestra en la siguiente gráfica el resultado de este factor con un valor promedio de 3.02 en la escala de medición de 1.00 a 4.00 puntos.

Dentro de una organización comunicar va más allá de dar instrucciones y órdenes a los subalternos, comunicar es un proceso de trasladar información, que esta sea recibida y posteriormente ejecutada o asimilada. Muchas organizaciones están enfocadas en enviar al empleado mucha información sin tener la retroalimentación de la ejecución correcta de las tareas, hasta que se da un inconveniente o problema que denota que la información no había sido bien recibida.

Gráfica 18
Comunicación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

La pregunta que menos puntaje tuvo dentro de las 5 que se incluyeron del factor de organización fue la siguiente ¿Cómo aprecia la forma que le comunican las actividades extracurriculares del establecimiento? Y la segunda con menos puntaje es ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato? Importante notar que los empleados consideran que la forma en que le hacen llegar la información sobre las actividades extracurriculares no es la mejor, algunas de estas actividades son de recreación, capacitaciones o entrenamientos que surgen derivado de una necesidad encontrada, reuniones con padres de familia, entre otras. Dentro de algunos comentarios que realizaron los empleados en las boletas, se encontró que la planificación de estas actividades no se realizaba con la antelación necesaria para llevarlo a cabo de la mejor manera para disponer el tiempo de los maestros y apoyos. Las actividades extracurriculares tienen un propósito fundamental en estrechar relaciones de los colaboradores e

integrar a los alumnos y padres de familia, sin embargo, si desde la comunicación de estas actividades, no se tiene una positiva respuesta de los colaboradores significa que no se está logrando el objetivo ni está ayudando a la mejora del clima organizacional del centro de estudios.

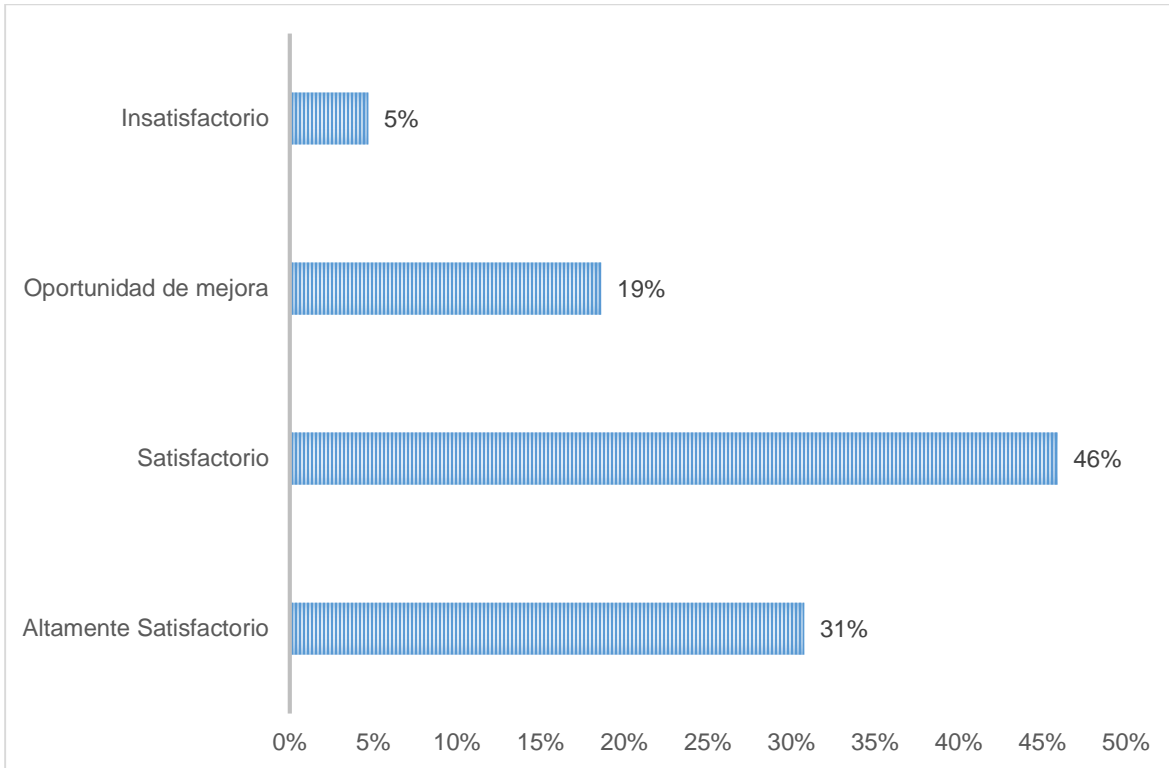
El puntaje más alto lo obtuvieron las preguntas orientadas a la comunicación informal entre compañeros de trabajo y posterior, dejando en la media las preguntas enfocadas a calificación de la comunicación ascendente y descendente entre jefe y subalternos.

2.3.6 Empoderamiento

La delegación de autoridad, conlleva delegación de responsabilidad, es algo inherente, dar autoridad sin responsabilidad, es dar un automóvil a un niño de 8 años; dentro de las organizaciones es lo mismo. No se debe empoderar a una persona que aún no se encuentra capacitada para ejercerla con responsabilidad, esto dependerá de muchos factores y es una decisión situacional al igual que el estilo de liderazgo, dependerá en gran parte de líder y de cómo haya sido formado su equipo de trabajo. El empoderamiento lleva también mucha confianza, que es parte fundamental en la delegación. La unidad centro de estudios se caracteriza por ser un centro de estudios que busca la calidad educativa, su proceso de reclutamiento y selección va orientado a encontrar a esas personas con talento y que amen la enseñanza, esto ha sido clave para dar ese empoderamiento y ser pioneros en métodos de enseñanza-aprendizaje.

Gráfica 19

Empoderamiento



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Este factor, es el tercer mejor calificado de los ocho que se abordaron en este estudio con un resultado promedio de 3.21, se encuentra dentro del área de factores de atención con prioridad media y su buena calificación fue mayor en el área de enseñanza, debido a que las posiciones dentro de área de enseñanza lo permiten. El 46% de las respuestas de las preguntas del factor de empoderamiento son “Satisfactorio”, el 31% indicó estar Altamente Satisfecho, lo que es un indicador muy bueno, tan solo el 18% dijo que esto era una oportunidad de mejora y el 5% manifestó estar Insatisfecho. Es importante mencionar que aún por este 5% de respuestas insatisfactorias el centro de estudios debe poner atención.

El empoderamiento fue evaluado a través de 5 preguntas, que básicamente estaban enfocadas a calificar al líder y la participación que éste le ha dado en las

actividades según el área de trabajo, la capacidad para hacerlo, la libertad de toma de decisiones para el desempeño de su trabajo y la confianza que ha recibido. La pregunta mejor calificada fue la que evaluaba la forma de toma de decisiones en casos de ausencia del jefe y la segunda mejor evaluada, es la que califica la capacidad del líder para delegar actividades. Con esto, se puede concretar que los empleados en este factor se sienten conformes respecto a la forma en que se les ha delegado y se les atribuye la responsabilidad de la toma de decisiones en determinado momento, sin embargo, es importante mencionar que es un área en la cual el centro de estudios puede aún mejorar, se debe recordar que muchos de los factores van ligados y que el mejoramiento del clima organizacional es un proceso gradual e integral, al implementar acciones de mejoras en los factores de atención inmediata se podrá ver reflejado en la mejora de otras áreas también.

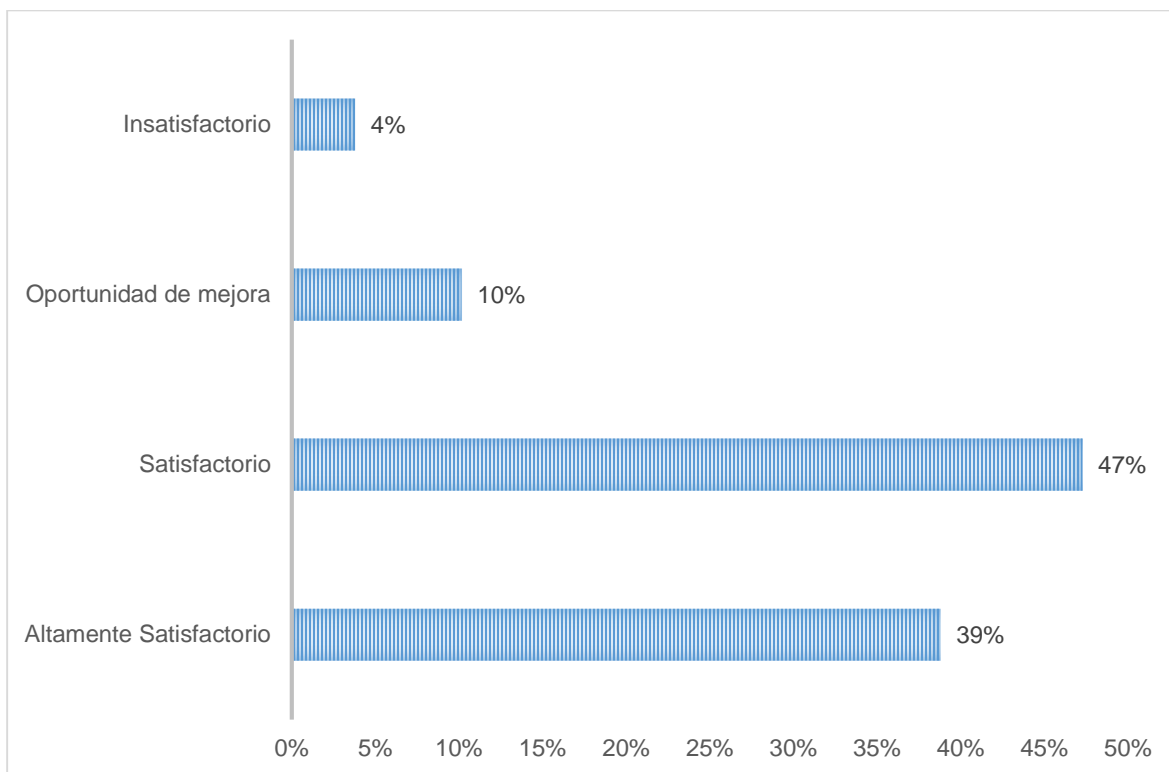
2.3.7 Innovación

La innovación aplicada en un centro de estudios se orienta más que a cambios trascendentales en el pensum de estudios debe ser un proceso continuo de mejora en los contenidos didácticos, los enfoques educativos y la calidad de transferencia de conocimiento. Así también, a la par de la innovación, el colegio involucra la creatividad, definiéndola como un proceso que emerge de exploración, juego, intuición y dominio de habilidades, es gran parte de la filosofía el activar en pensamiento, el razonamiento, cuestionar, preguntar y analizar lo que se aprende. Esto es mucho de lo que se enseña a los niños, para ello, los directivos y maestros deben ir mucho más allá y poder transmitirlo.

El centro de estudios ha invertido en tecnología y capacitación, las instalaciones son agradables y cómodas, con herramientas tecnológicas, accesos Wireless para dispositivos móviles, asignación de tareas vía intranet, pizarras electrónicas, retroproyectores virtuales en todas las aulas, entre otros. Aun cuando es importante innovar en métodos de enseñanza, instrumentos y herramientas, la innovación en la forma de pensar de los maestros es lo que logrará el impacto

positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se observa en la gráfica que el mayor porcentaje de respuestas lo obtuvo la calificación “Satisfactorio” con un resultado de 47%, el 39% manifiesta estar “Altamente Satisfecho”, el 10% indica que es una “Oportunidad de mejora” y el 4% indicó estar “Insatisfecho”.

Gráfica 20
Innovación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

De forma global, el factor innovación tuvo una calificación de 3.32 puntos, colocándose como el segundo factor mejor calificado, dentro de los ocho que se consideraron estudiar.

Las preguntas que se consideraron analizar para este factor fueron orientadas a obtener información respecto a la frecuencia con que se plantean y ejecutan nuevas formas de hacer el trabajo, la calidad de los nuevos procesos implementados, las oportunidades para desarrollar innovadoras formas de realizar

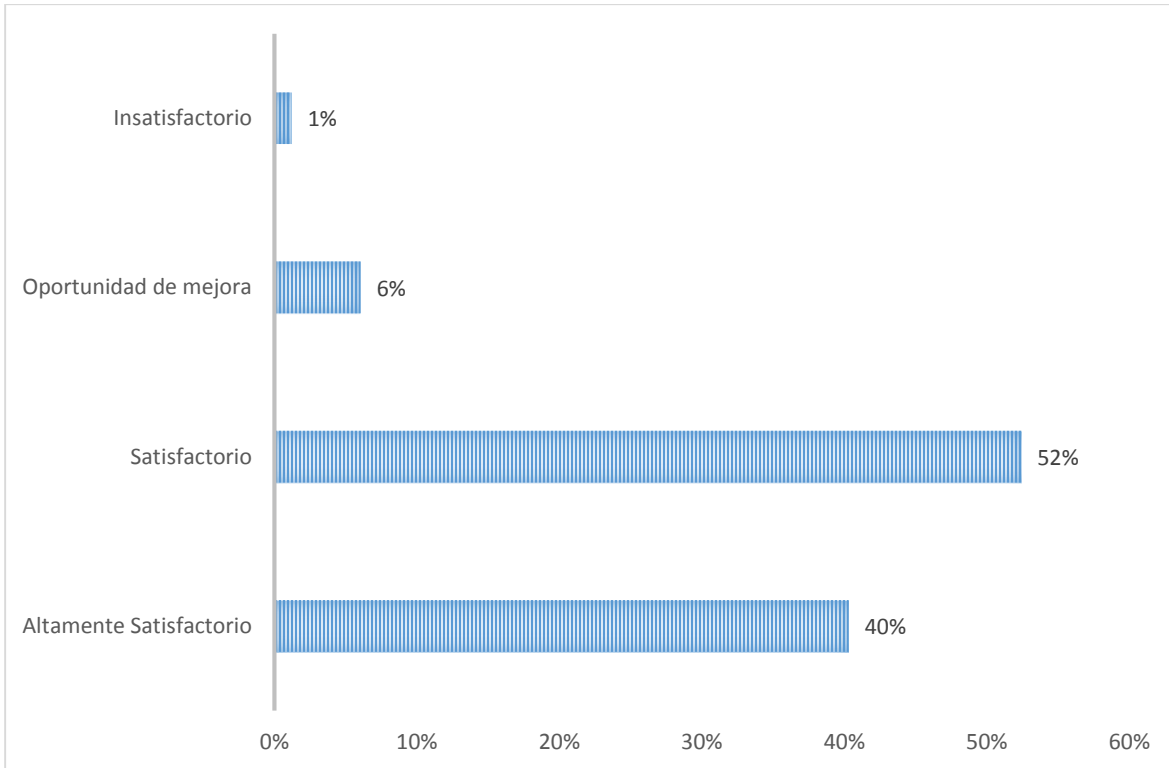
la labor y la capacidad de los colaboradores por mejorar los servicios a los alumnos y padres de familia.

Con este resultado, se puede determinar que los colaboradores se sienten totalmente identificados con la visión del centro de estudios en ser innovadores y pioneros en métodos de enseñanza y así diferenciarse de los demás establecimientos, algo que ha caracterizado y manifiesto en la cultura del centro de estudios. El factor se cataloga como de fortaleza con prioridad de atención baja. Es una de las áreas más fuertes en el centro de estudios y es notorio que las autoridades, el liderazgo y la filosofía ha sido transmitida de excelente forma y absorbida por los colaboradores.

2.3.8 Capacitación

Los colaboradores manifestaron y calificaron al factor de capacitación con la nota más alta. Parece contradictorio, puesto que un centro de estudios que invierte en capacitar a su personal, es una organización que está pensando a largo plazo y está entregando en las manos de su personal mucho conocimiento, que pareciera que los colaboradores no lo ven de esa forma por los resultados en el factor de "Identificación con la Organización". Al realizar un análisis más profundo, se determinó que los colaboradores aprecian la capacitación que reciben como algo positivo dentro del centro de estudios, sin embargo, lo ven como una obligación y no lo perciben como algo que los ayude a pertenecer y ser parte del centro de estudios. Se pudo determinar que la capacitación en el centro de estudios es enfocada en temas de innovación, metodologías de desarrollo de habilidades de pensamiento y comprensión. Desde el inicio de este estudio, se menciona que éste centro educativo se ha caracterizado por tener un enfoque innovador y para mantenerlo se han emprendido acciones de mano de la capacitación, que ha sido un brazo para mantener el nivel de calidad académica que caracteriza al centro de estudios. El factor de capacitación obtiene una calificación de 3.44 puntos, situándola en el factor con mejor puntaje de todos.

Gráfica 21
Capacitación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

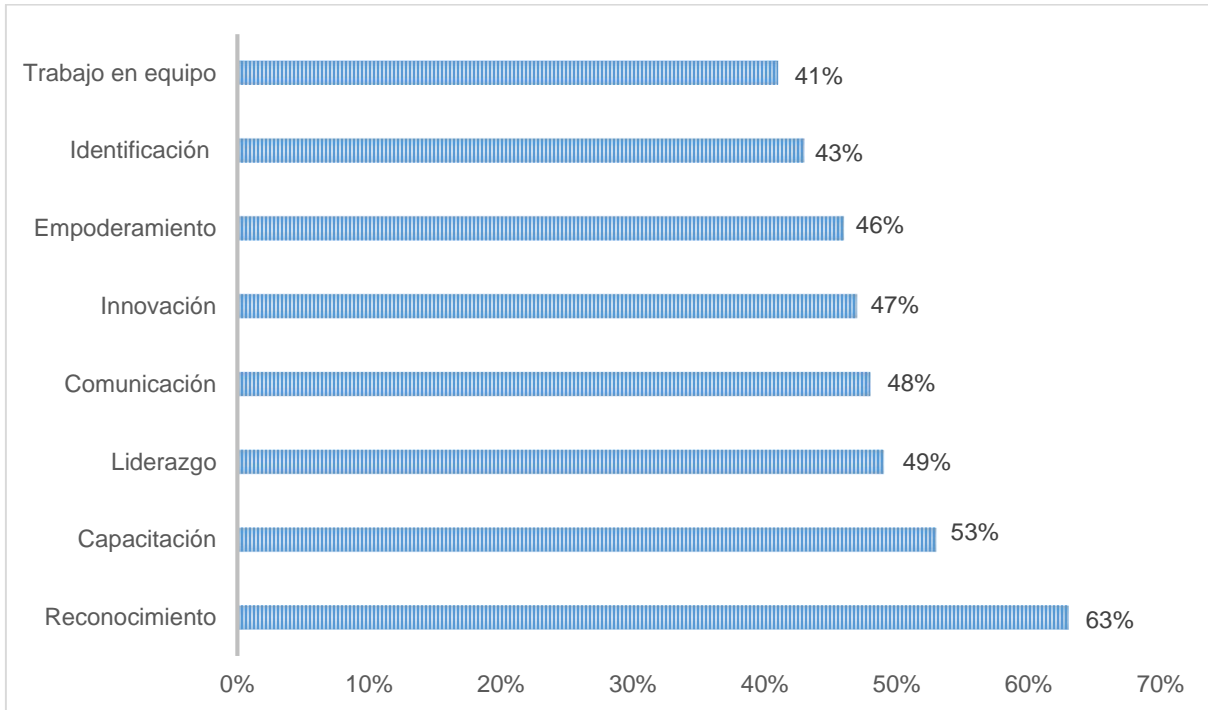
Sin lugar a duda, esta es una fortaleza del centro de estudios y una de las herramientas que mayor impulso ha tenido. La necesidad de atención a la misma es casi nula, sin embargo, no debe ser un área que deba descuidarse, sino tratar de mantener como estándar.

2.4 Análisis y discusión de resultados

De forma global se puede determinar que el Clima Organizacional del centro de estudios se califica como “Satisfactorio” con un 49% de repuestas de la boleta de encuesta. Esto es un buen indicador del Centro Educativo, sin embargo, no quiere decir que todo se encuentra bien sino que hay áreas que se encuentran calificadas por debajo de la media de resultados en la escala de medición de 1.00 a 4.00 puntos de acuerdo a la ponderación que se le daba a cada una de las posibles respuestas a las preguntas. Se realiza a continuación un análisis de acuerdo al

resultado en respuestas, se puede determinar que la mayor parte se inclinó por “satisfactorio” como se muestra a continuación en la siguiente gráfica:

Gráfica 22
Respuesta “Satisfactorio”

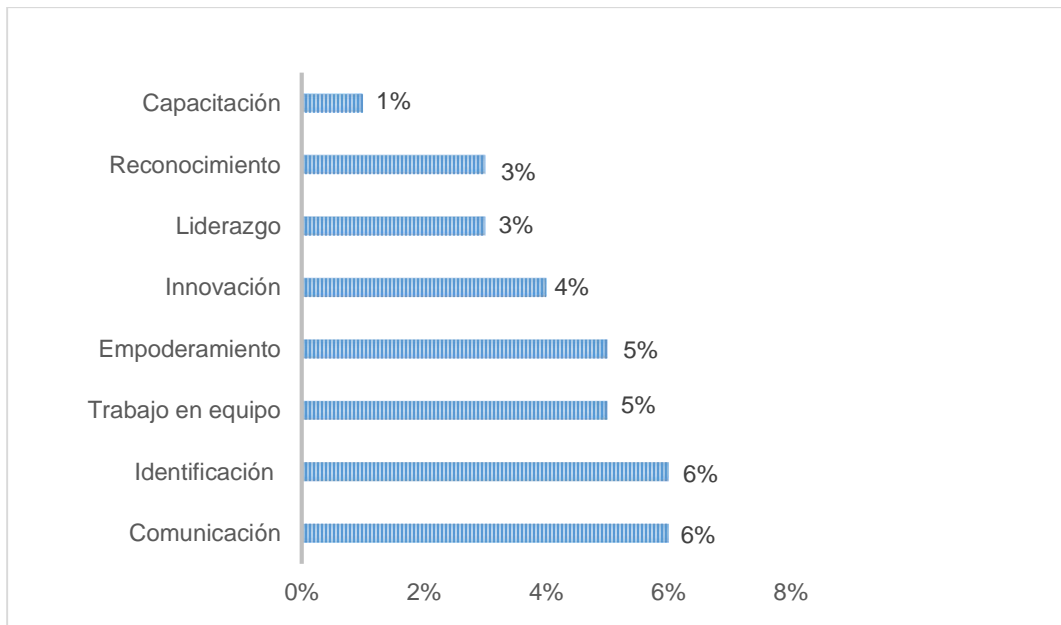


Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

El factor con el mejor resultado en “Satisfacción” fue el de “Reconocimiento” con 63% de las respuestas a las preguntas evaluadas. Es importante ver como este factor tiene la mayoría de respuestas Satisfactorias pero sin embargo, es uno de los factores menor evaluados, muestra un sesgo entre lo que creen que están satisfechos con esta área y los que indicaron con un 28% de respuestas que existe “Oportunidad de mejora” en este factor. Puede analizarse que es de acuerdo al área que varían las respuestas, donde los del área Educativa manifiestan que se les reconoce, pero los del área Administrativa y de Transporte no tanto, que se debe básicamente al giro del negocio de la unidad objeto de investigación. Dato relevante para evaluar el enfoque que se le dará a la propuesta. Ahora se analizará la respuesta con menores calificaciones de las cuatro que se consideraron que es “Insatisfactorio” en la gráfica siguiente:

Gráfica 23

Respuesta “Insatisfactorio”



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

De los 8 factores evaluados, se puede determinar que los que mayor porcentaje de respuestas “Insatisfactorio” tuvieron son “Identificación con la Organización” con 6% y “Comunicación” con un 6% también. Y el que menos respuestas “Insatisfactorio” obtuvo de todo el estudio es el de “Capacitación” que indica que no hay personas insatisfechas en esta área.

2.5 Determinación de las áreas críticas

Finalmente, se puede determinar que de los ocho factores abordados en este estudio, para los que deben crearse planes de acción inmediata son Identificación con la organización con un puntaje de 2.70, Reconocimiento con 2.73, Trabajo en equipo con 2.85 y Liderazgo con 2.94 puntos. Estos cuatro factores son los que se abordan en el siguiente capítulo, donde se presentan las propuestas para que el clima organizacional del centro de estudios sea fortalecido y los colaboradores puedan sentirse más satisfechos, que es el fin de las autoridades del centro de estudios.

CAPÍTULO III

ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN UN CENTRO DE ESTUDIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional y con el propósito de tomar acción de la información brindada por los colaboradores, se presenta una propuesta al centro de estudios con la siguiente información:

- Liderazgo obtuvo una puntuación de 2.94 en la escala de 1.00 a 4.00 puntos, lo que lo ubica en la cuarta posición más baja de los ocho factores analizados, se plantean acciones que permitan fortalecer el liderazgo de los colaboradores en posiciones de jefaturas dentro del centro de estudios.
- Con el fin de promover el trabajo en equipo que obtuvo un puntaje de 2.85, se proponen estrategias y actividades que orienten a trabajar en iniciativas que propicien la cooperación mutua entre empleados
- El factor de reconocimiento con 2.73 puntos, se plantean estrategias que ayuden a satisfacer la necesidad que manifestaron los empleados.
- Identificación con la organización con el puntaje más bajo de 2.70 puntos, es un área de atención inmediata, para lo cual se plantea un programa con acciones que promueven que los empleados se identifiquen aún mejor con el centro de estudios.

La propuesta presenta en su orden la justificación de su implementación, los objetivos generales y específicos, la metodología a utilizar, los recursos que se planea utilizar, la descripción de los programas junto a la calendarización, el contenido de la propuesta, la forma en que se medirá y supervisará la implementación de la propuesta y el costo de la implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

El centro de estudios ha mantenido por filosofía la innovación, lo ha hecho en los métodos de enseñanza, en la implementación de tecnología, en el énfasis de mejora

y actualización de pensum de estudios, sin embargo, a través del diagnóstico de clima organizacional se demuestra la deficiencia en los esfuerzos orientados en innovar sus acciones de personal, que permitan demostrar que el personal es de vital importancia y que ellos estén satisfechos dentro del centro de estudios es algo indispensable para el logro de metas organizacionales.

Luego de analizar los resultados del diagnóstico de clima organizacional, se tomará como base los factores que mostraron deficiencia y oportunidad de mejora en el centro de estudios con el propósito de crear un ambiente de armonía y que satisfaga las necesidades laborales expuestas por los empleados orientado a la mejoría en logro de resultados organizacionales, que tienen como fin establecer mejoras para desarrollar un clima de armonía que propicie empleados satisfechos, participativos y con entusiasmo en la realización de sus labores.

3.2 Objetivos propuestos

Los objetivos de la presente propuesta se dividen en objetivo general y objetivos específicos, que se describen en las siguientes líneas.

3.2.1 Objetivo general

Proporcionar a la Dirección del centro de estudios una metodología que promueva el establecimiento mejoras, que propicie personas satisfechas en la realización de sus labores para el crecimiento personal, profesional y laboral que conlleve a logro de mejora en la calidad de enseñanza-aprendizaje y como consecuencia se vea reflejado en el próximo diagnóstico de clima organizacional al mediano plazo, con un incremento en el índice de satisfacción laboral de un 10% como mínimo.

3.2.2 Objetivos específicos

- Sensibilizar en el término de un mes a las jefaturas del centro de estudios en un 100% a través de brindarles información acerca de las áreas que se abordarán para propiciar un clima organizacional satisfactorio para los colaboradores.
- Designar a través de los Directivos del centro de estudios una comisión que quede a cargo de la implementación, seguimiento y retroalimentación de la propuesta, evaluando en un 100% de lo ejecutado.
- Concientizar a las personas que tienen personal a cargo para que influyan de manera positiva en los colaboradores en pro de la implementación de las propuestas y del desarrollo del programa para el establecimiento de mejoras a mediano plazo en un 100%.
- Promover estrategias de reconocimiento hacia el personal a través de la implementación del programa de forma semestral en el corto y mediano plazo.

3.3 Metodología de implementación de la propuesta

Inicialmente, se presenta esta propuesta a los directivos del centro de estudios, la cual debe ser analizada y aprobada para su posterior implementación. Como siguiente paso, los directivos del centro de estudios deben designar un grupo de trabajo que será la comisión encargada de ejecutar, implementar, dar seguimiento y la respectiva retroalimentación a cada una de las actividades y planes de acción, así como presentar informe a los directivos.

Se creará una planificación de trabajo con calendarización para la implementación de cada programa. La comisión se encargará de establecer las relaciones entre los jefes y directivos en la realización de las actividades, así también las relaciones con las empresas que como terceros proporcionen los talleres que se ejecutarán para los diferentes programas. Por último, ésta comisión tendrá la función de ser el canal de comunicación facilitador de los recursos necesarios en la implementación de los planes de acción.

3.4 Recursos

Para la realización de un plan es vital considerar los recursos que se necesitarán, seguido se describe el detalle de los que se prevé utilizar.

3.4.1 Humanos

Con el propósito de llevar a cabo la presente propuesta es necesario contar con la disposición de todos los colaboradores del centro de estudios, de acuerdo a la estructura organizacional y a como se encuentra organizado el personal se definen los siguientes:

- Nivel directivo
- Jefaturas
- Personal administrativo, enseñanza y transporte
- Facilitadores externos.

3.4.2 Institucionales

La implementación del programa requiere de facilidades externas, se describen a continuación:

- Empresa privada facilitadora

3.4.3 Mobiliario y equipo

Para el establecimiento de mejoras en el centro de estudios se utilizará todo el mobiliario y equipo que se tenga a disposición bajo la entera aprobación de la Dirección del establecimiento, de acuerdo a horarios y calendarios anualmente preestablecidos como lo son las salas de reunión, equipo tecnológico, laboratorios de computación, áreas sociales y salón de clases, una vez no intervenga con las actividades normales.

3.4.4 Útiles y papelería

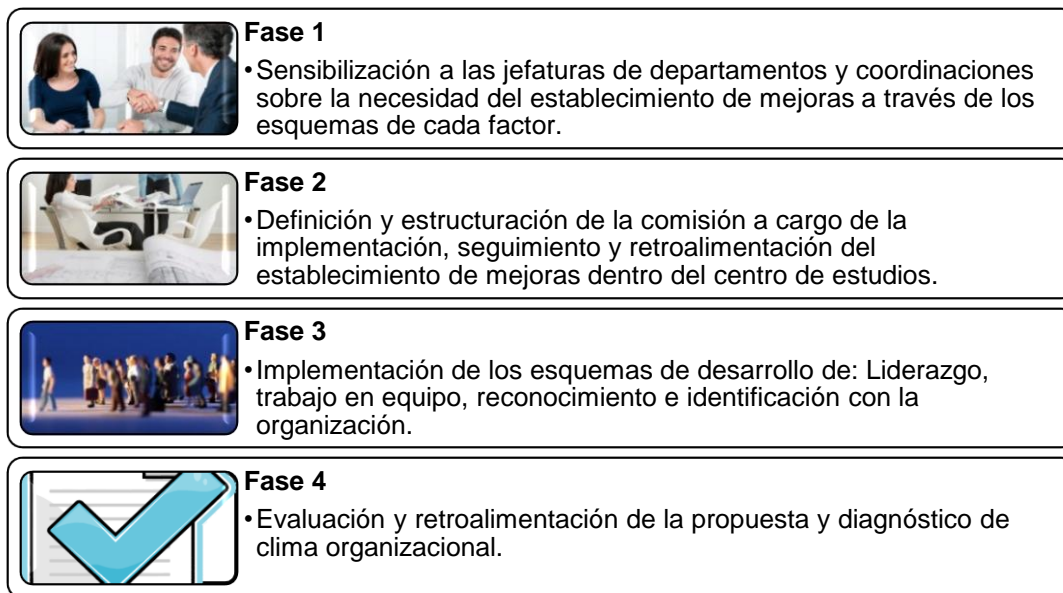
El costo de los útiles y papelería a utilizar para el establecimiento de mejoras se detallará en cada uno de los planes de acción de cada fase de la propuesta incluyéndose en los recursos financieros.

3.5 Propuesta de establecimiento de mejoras

La propuesta comprende 4 fases, la primera está orientada a la sensibilización de las jefaturas de departamentos y coordinaciones sobre la implementación de los esquemas para establecer mejoras. La segunda tiene como propósito la definición y estructuración de la comisión que será nombrada por la Dirección del centro de estudios, la tercera fase está comprendida por la implementación de los cuatro esquemas que se proponen para mejorar la satisfacción laboral de acuerdo a los resultados del diagnóstico del clima organizacional y como última fase, se plantea la evaluación y retroalimentación que como última acción se plantea la realización de un segundo diagnóstico de clima organizacional después de un año.

Gráfica 24

Fases del establecimiento de mejoras



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

3.5.1 Fase 1: Sensibilización a los jefes de departamentos y coordinadores

Consiste en concientizar a los colaboradores con posición de jefatura o coordinación de área con el fin de hacerles ver la importancia de la implementación de los diferentes esquemas en pro de la satisfacción laboral de todo el personal. Como paso inicial se entregará una carta, se presentarán los resultados generales del diagnóstico del clima organizacional para que puedan identificar las áreas con las menores calificaciones, identificar las preguntas que tuvieron el menor puntaje. Esto se hará a través de una mesa redonda, donde el Director General será el moderador y tendrá como objetivo propiciar un ambiente abierto a ideas, percepciones y comentarios de los jefes, coordinadores y directores de departamento. En el siguiente cuadro se define como se implementará esta fase:

Cuadro 6
Fase de sensibilización

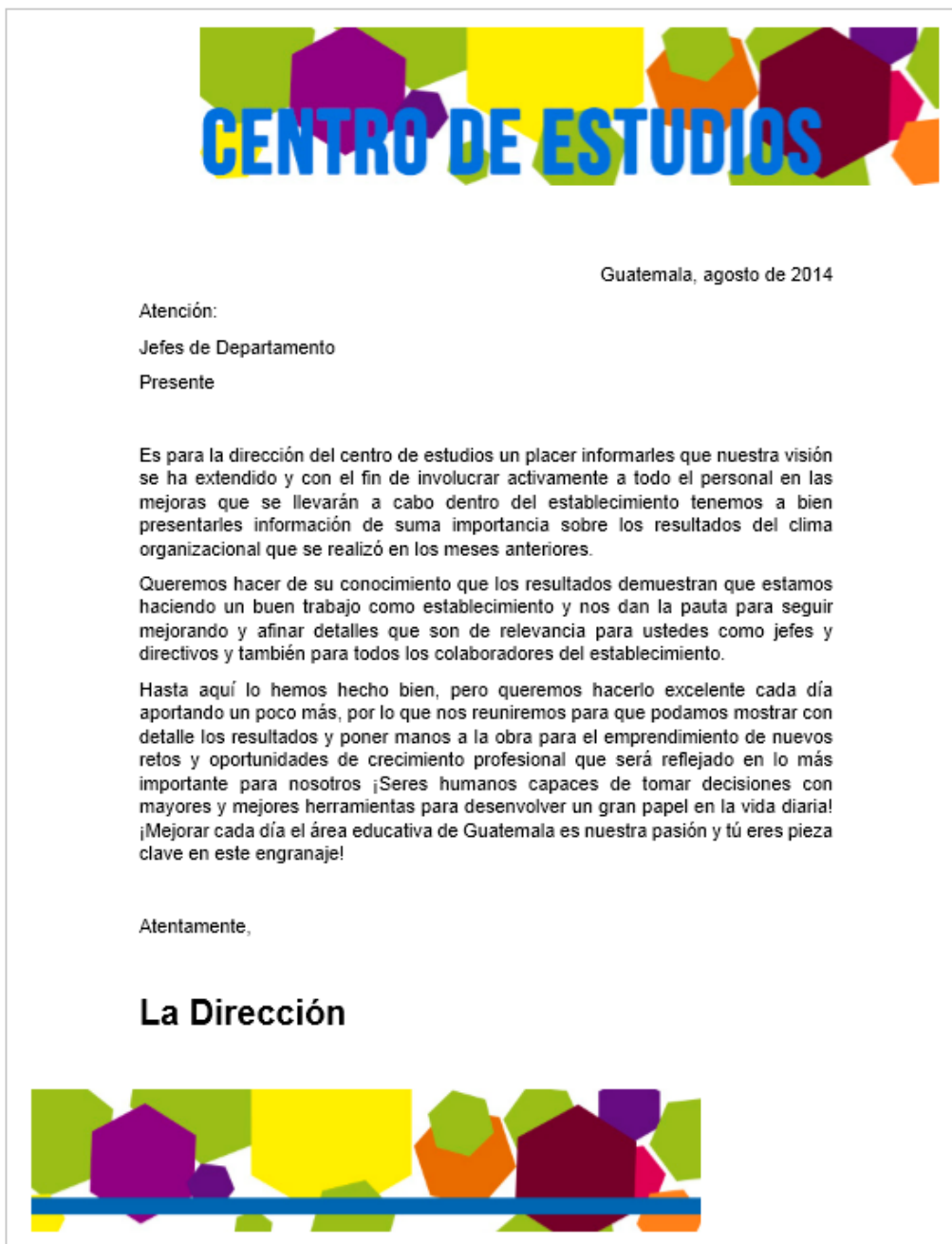
Sensibilización a jefes y coordinadores				
No.	Descripción de actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo
1	Los directivos entregarán a los jefes de departamento y coordinadores una carta que explique el proceso al cual ingresará el centro de estudios para establecer mejoras.	Director General del Centro de Estudios	Dar información oportuna e introducir a los jefes y coordinadores de área al proceso de la implementación de la propuesta.	Primera semana
2	Presentación de resultados de Clima organizacional, se expondrá las áreas con deficiencias y retroalimentación.	Director General del Centro de Estudios	Concientizar a los jefes de departamento e informarles sobre los resultados del clima organizacional y la importancia de implementación de la propuesta de resultados.	Primera Semana Reunión de 2 horas
3	Reunión de evaluación de clima organizacional por área: Transporte, administrativa y educación.	Director General y Jefes y coordinadores de área.	Que cada jefe pueda evaluar directamente el resultado e identificar las necesidades de sus áreas.	Segunda semana reunión de 2 horas
4	Reunión de presentación de Propuestas a través de la cual se mostrarán las fases de la propuesta a los jefes de Departamento y coordinadores.	Director General y Facilitador.	Hacer partícipes a los jefes de departamento y hacerles llegar la información propicia para que conozcan lo que se realizará y programen el tiempo necesario para la implementación.	Tercera Semana reunión de 2 horas

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

A continuación se muestra la carta de sensibilización para ser entregada a los jefes de departamento, coordinadores de área.

Figura 1

Carta de Sensibilización a jefes, directivos y coordinadores de área



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

3.5.2 Fase 2: Estructuración de la comisión de implementación

Los directivos tendrán a cargo la definición de la comisión que será encargada de implementar la propuesta y dar seguimiento a cada uno de los esquemas propuestos, el objetivo es que la comisión se empodere de la propuesta, atienda los requerimientos que implica llevarla a cabo, gestione a favor de la secuencia de implementación, vele por el cumplimiento de metas y objetivos, que sea el canal de comunicación de resultados, así también que propicie el ambiente para que se realice de la mejor forma y habilite a través de la Dirección General, los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para que se cumpla en su cabalidad la propuesta. Se sugiere que la comisión esté conformada por las siguientes posiciones:

- El Director Educativo
- El Director Administrativo
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Asistente de Dirección Administrativa

A continuación se describen las funciones de la comisión:

Cuadro 7
Funciones de la comisión de implementación

No.	Descripción de Función
1	Ejecutar y llevar a cabo la implementación de la propuesta para el establecimiento de mejoras en el centro de estudios.
2	Gestionar los recursos humanos, físicos y financieros para la ejecución de la propuesta.
3	Ser el canal de comunicación entre jefes de departamentos, coordinaciones y los Directivos del centro de estudios.
4	Establecer dentro de su agenda el tiempo necesario para las reuniones de seguimiento y evaluación de resultados de los esquemas propuestos.
5	Propiciar el ambiente de sensibilización a los jefes y directivos del centro de estudios.
6	Brindar informe de resultados a la Dirección del centro de estudios.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

3.5.3 Fase 3: Implementación de los esquemas

La propuesta está diseñada para ser implementada por esquemas, con el objetivo de hacer énfasis en cada área que permita la asimilación y mejoramiento paulatino. El orden con el cual se propone abordar cada esquema está orientado a que estratégicamente se enfoque la atención en un esquema y como resultado se logre influencia sobre todos los demás, por ese motivo el primer factor a abordar es liderazgo, que abarca el mejoramiento en muchas áreas pues el desarrollo de un buen liderazgo influye de manera directa a todos los demás factores analizados en el clima organizacional. Posterior se presenta el esquema de trabajo en equipo, luego reconocimiento y por último identificación con la organización, se detalla un resumen a continuación:

Esquema de desarrollo de liderazgo

- **Módulo I:** Liderazgo es un asunto de todos
- **Módulo II:** Identificando el liderazgo en mí.
- **Módulo III:** Liderazgo de servicio.
- **Módulo IV:** Liderazgo educativo.

Esquema de desarrollo de trabajo en equipo

- **Módulo I:** Grupos y equipos
- **Módulo II:** Taller vivencial "Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento"
- **Módulo III:** Liderando equipos de trabajo de alto desempeño

Esquema de reconocimiento

- **Módulo I:** Reconociendo la creatividad educativa
- **Módulo II:** Equipos efectivos de transporte
- **Módulo III:** Excelencia administrativa.

Esquema de identificación con la organización

- **Acción I:** Celebración del aniversario del centro de estudios.
- **Acción II:** Celebración de fiestas de fin de año
- **Acción III:** Cena de gala para premiación de años de servicio y comunicación de los éxitos alcanzados en el año.

3.5.3.1 Esquema de desarrollo de liderazgo

Como parte del desarrollo de la fase 3, se aborda el esquema de desarrollo de liderazgo, que como su nombre lo dice, el fin es desarrollar el liderazgo potencial que existe en los colaboradores del centro de estudios. Se abordarán cuatro módulos en este esquema, se inicia con el liderazgo personal, pues todos ejercen un tipo de liderazgo a lo largo de nuestra trayectoria de la vida y en las diferentes áreas de relación siempre hay personas en las cuales se influye ya sea de forma positiva o de forma negativa.

Así también, se aborda el liderazgo enfocado en los posiciones de directivos, coordinadores de área y jefes de departamento, el propósito es que cada uno pueda identificar su estilo de liderazgo, conocer que tipos de liderazgo existen y asumir sus responsabilidades como entes de cambio y de mejora en el centro de estudios.

Seguidamente se aborda el módulo de liderazgo de servicio, que propone un liderazgo participativo, carismático, de inspiración y orientado a las personas, y por último, el módulo de liderazgo educativo, exclusivo para maestros y coordinadores, que tiene como propósito concientizar al área educativa de la trascendencia del papel del maestro y como su influencia en los estudiantes es de suma importancia en la repercusión de la calidad educativa a través de las generaciones.

a. Objetivos

- Mejorar en un 25% el resultado de evaluación del factor de liderazgo en el término de un año posterior a la autorización de la propuesta.
- Incentivar a los jefes, directivos y coordinadores de área a ser líderes efectivos que propicien la influencia positiva y de cambio en consecución de los objetivos del centro de estudios.
- Fomentar el liderazgo activo de cada colaborador dentro del centro de estudios.
- Propiciar ambientes de colaboración y servicio entre dependencias que coadyuven a los objetivos del centro de estudios.
- Desarrollar y fortalecer el liderazgo de los jefes, coordinadores y directivos del centro de estudios.

c. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del esquema de desarrollo de liderazgo en el centro de estudio.

Plan de acción para el esquema de desarrollo de liderazgo

Centro de estudios

Objetivo del plan de acción: servir de guía a la comisión de implementación para la realización de las siguientes actividades:

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión	Técnica
Presentación	Presentación de la propuesta a los directivos para la autorización.	Contar con el 100% de aprobación del plan así como de los recursos necesarios para la ejecución, en el término de un día.	Comisión de implementación	Mes 1	Al momento de estar autorizado el plan se da por satisfactoria la tarea.	Reunión con Directivos y comisión de implementación.
Preparativos	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del esquema de liderazgo, en sus cuatro módulos y definir fechas de realización.	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilite la capacitación de acuerdo a las necesidades del módulo de liderazgo en el término de una semana.	Comisión de implementación	Mes 1	Entrega de informe a Directivos sobre perfil de empresa y costos.	Contacto telefónico, entrevista e información vía correo electrónico.
Preparativos	Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación de Desarrollo de Liderazgo y sus cuatro módulos.	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar la capacitación en una semana.	Comisión de implementación	Mes 1	Reunión de validación y seguimiento de preparativos a nivel de comisión y facilitador externo.	Contacto personal y reunión para validación de actividad.
Capacitación	Módulo I: Liderazgo es un asunto de todos (Ver cuadro 9 página 66)	Potencializar el liderazgo del 100% de los colaboradores, 155 del área de enseñanza y administración en el corto y mediano plazo.	Empresa facilitadora	Mes 2	Validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión	Técnica
Capacitación	Módulo II: Identificando el liderazgo en mí. (Ver cuadro 12 página 71)	Impulsar el desarrollo en un 20% del liderazgo de jefes, directivos y coordinadores del centro de estudios, 23 en total en el corto y mediano plazo.	Empresa facilitadora	Mes 3	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.
Capacitación	Módulo III: Liderazgo de servicio. (Ver cuadro 16 página 76)	Desarrollar en el corto y mediano plazo el liderazgo en un 20%, 155 trabajadores en total, del área de enseñanza y administración.	Empresa facilitadora	Mes 4	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.
Capacitación	Módulo IV: Liderazgo educativo. (Ver cuadro 18 página 81)	Concientizar al 100% de los maestros de la importancia del liderazgo educativo generacional, 75 maestros en total, en el corto y mediano plazo.	Empresa facilitadora	Mes 4	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014.

d. Descripción de módulos

Como se mostró en el plan de acción, el esquema de desarrollo de liderazgo está compuesto por cuatro módulos, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el liderazgo a todo nivel del centro de estudios, por tal motivo, se describe a continuación como están compuestos los diferentes módulos:

Cuadro 8

Desarrollo de liderazgo

Descripción del módulo I: Liderazgo es un asunto de todos

Módulo I: Liderazgo es un asunto de todos	
Objetivos	Incentivar al personal a ser influencia y ejercer liderazgo en los ámbitos en los que se desempeñan, fomentar el respeto el liderazgo y las autoridades de cualquier lugar donde se desarrollen e identificar el potencial de liderazgo que tiene cada colaborador.
Descripción	Esta capacitación se enfoca en el hecho de que todos ejercemos un tipo de liderazgo en nuestra vida, en el hogar, en nuestro trabajo, en nuestra familia, en la comunidad, en la iglesia, en el país y en todo lugar. Inicia describiendo la definición de liderazgo, luego enfatiza en la importancia de ejercer el liderazgo en las diferentes áreas de la vida, posterior se presenta una autoevaluación de potencial liderazgo de cada colaborador. Posterior a la refacción, se describirán los diferentes tipos de liderazgo y se presenta una evaluación de aplicación de conceptos que se trabajará en equipos de trabajo. Por último se presentará una guía de creación de plan de liderazgo para que cada colaborador lo desarrolle y presente a su jefe inmediato en una fecha definida y para finalizar la capacitación se procede con la entrega de diplomas de participación con certificación de empresa facilitadora.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar a las jefaturas, directivos y coordinadores de área a través de correo electrónico, planificando una reunión con 15 días de anticipación a través de la herramienta Microsoft Outlook. En esta convocatoria se incluye el programa de la misma, así como la clasificación de grupos y horarios en los cuales se llevará a cabo la capacitación de acuerdo a los departamentos y diferentes unidades del centro de estudios.</p> <p>Se divide al personal en 5 grupos, involucrando a las tres áreas en los 5 grupos, con el propósito de compartir con las diferentes áreas de trabajo, esta división está a cargo de la comisión de implementación.</p>

	Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal. En el punto número 6 de la agenda, se organizarán por equipos de trabajo, se premiará al equipo que termine con menos tiempo y cumpla con el objetivo de la actividad.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es liderazgo? 2. ¿Porque el liderazgo es asunto de todos? 3. Autoevaluación de Potencial de liderazgo 4. Refacción 5. Estilos de liderazgo 6. Evaluación de Aplicación de conceptos (en equipos de trabajo) 7. Creación de plan de construir liderazgo 8. Entrega de Diplomas de participación
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto 2014.

Cuadro 9
Ejercicio de autoevaluación
Agosto, 2014

POTENCIAL DE LIDERAZGO	
No hay respuestas correctas o incorrectas, de modo que no trate de elegir lo que piensa que es la respuesta correcta. Sea honesto al responder las preguntas, solo así podrá conocerse mejor y será capaz de entender su comportamiento respecto del liderazgo.	
<p>Instrucciones: En cada par de enunciado distribuya cinco puntos con base en si cada afirmación lo caracteriza a usted. Si el primer enunciado lo define totalmente, y el segundo le es totalmente ajeno, asígnele 5 puntos al primero y 0 al segundo. Si es lo contrario, use 0 y 5. Si la afirmación lo describe en general, entonces la distribución puede ser 4 y 1, o 1 y 4. Si ambos enunciados lo describen hasta cierto punto, la distribución sería de 3 y 2, o de 2 y 3. De nueva cuenta, la suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados debe ser igual a cinco. La siguiente es la puntuación para cada par de enunciados:</p>	
Puntos	Descripción
0-5 o 5-0	Uno de los enunciados lo refleja totalmente y el otro de ninguna manera
1-4 o 4-1	Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.
2-3 o 3-2	Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a reflejarlo.

No.	Enunciado
1	<input type="checkbox"/> Me interesa y estoy dispuesto a hacerme a cargo de un grupo de personas. <input type="checkbox"/> Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.
2	<input type="checkbox"/> Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño. <input type="checkbox"/> Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica, en lugar de hacer sugerencias.
3	<input type="checkbox"/> Estoy interesado y dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las ponga en práctica. <input type="checkbox"/> No me interesa influir en los demás.
4	<input type="checkbox"/> Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo. <input type="checkbox"/> Cuando estoy a cargo, me interesa desempeñar las funciones de jefatura del grupo.
5	<input type="checkbox"/> Quiero tener objetivos claros, y desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos. <input type="checkbox"/> Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan.
6	<input type="checkbox"/> Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y emprender cosas nuevas. <input type="checkbox"/> Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.
7	<input type="checkbox"/> Disfruto el trabajo con los demás y ayudarles a lograr sus objetivos. <input type="checkbox"/> En realidad, no me gusta trabajar con los demás; que cada quien se las arregle como pueda.
<p>Para determinar su puntuación de potencial de liderazgo sume las cifras (0-5) del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre cero y 35. Coloque su puntuación en el continuo de la recta que aparece abajo. En general, cuanto más elevada sea su puntuación, mayores serán sus posibilidades de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no radica sólo en el potencial sino en la constancia y el trabajo arduo.</p> <p style="text-align: center;">0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20 ----- 25 ----- 30 ----- 35</p>	

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 5, agosto, 2014.

Cuadro 10

Crear un plan para desarrollar liderazgo

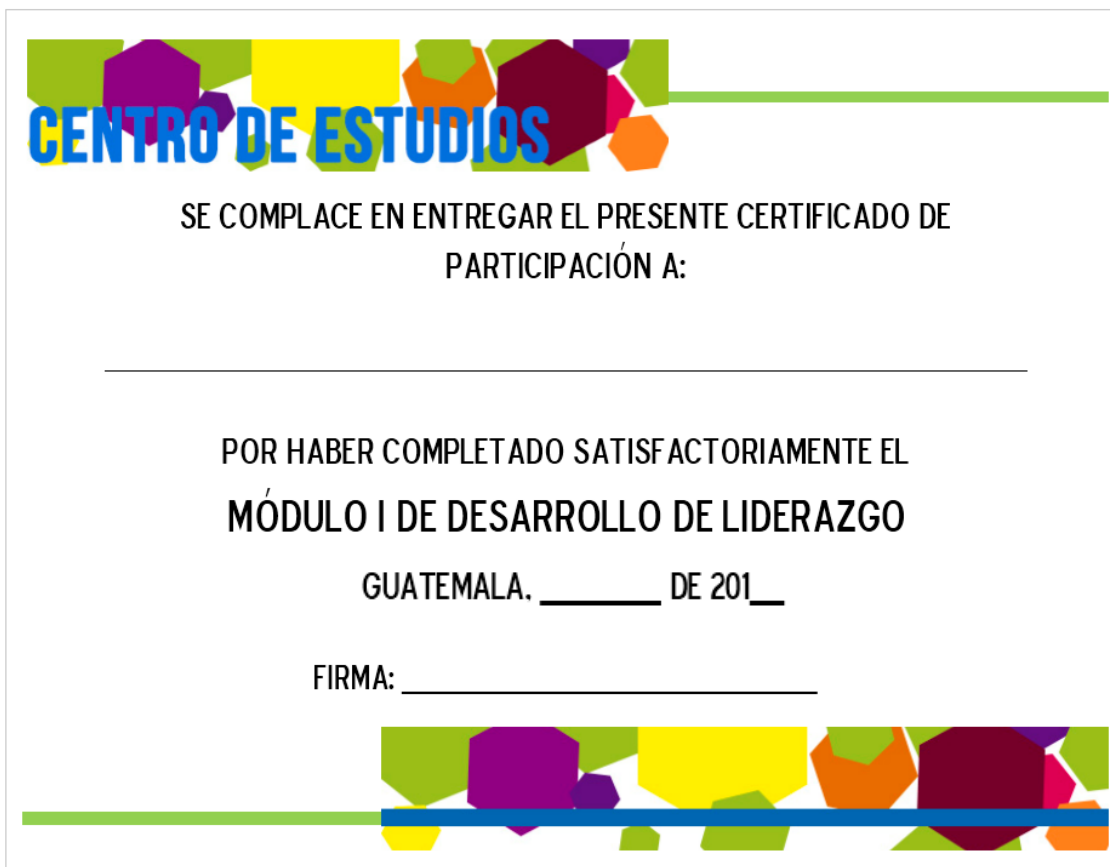
Descripción de forma para desarrollar un liderazgo	
<p>Esta es una guía que puede ser utilizada para desarrollar un grupo de liderazgo, esto puede ser en un plano familiar, de comunidad o barrio, iglesia o incluso en el área de trabajo. El primer paso es definir cual es el objetivo para desarrollar el liderazgo, puede ser una meta pequeña, la idea es que a través de esto sea analizado las formas en que puede ser organizado un equipo de liderazgo. Escríbalo acá:</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
1	<p>VISUALICE SU EQUIPO DE LIDERAZGO</p> <p>¿Cuántos líderes quieres en tu equipo? ¿Cuáles habilidades tendrán ellos? ¿Tu equipo de líderes, reflejará a la comunidad a la que tu organización sirve o en la cual trabaja? ¿Cómo tu equipo de líderes se brindarán mutuo apoyo y a ti? ¿Cómo tus líderes se comprometerán con las metas de tu organización?</p>
2	<p>ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO PARA SU GRUPO U ORGANIZACIÓN</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas de tu grupo, y cómo ellas encajan en tu visión? ¿Cuáles son sus dificultades? Comparando tu visión con la realidad de tu grupo, puedes decidir las áreas en las cuales tu grupo como un todo puede utilizar el desarrollo del liderazgo. ¿Necesitan las personas aumentar sus conocimientos sobre la diversidad? ¿Necesitan ellos ayuda para trabajar juntos como equipo?</p>
3	<p>SELECCIONA TUS MÉTODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseña mientras lideras ▪ Tutoría ▪ Programas de intercambio ▪ Orientaciones ▪ Talleres y sesiones de entrenamiento
4	<p>ESTABLEZCA METAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA LOS INDIVIDUOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién será capaz de manejar con éxito las responsabilidades del liderazgo? ▪ ¿Quién podrá estar interesado y entusiasmado por este desafío? ▪ ¿Hay alguien que crecerá y se desarrollará en esta posición?
5	<p>RECLUTANDO NUEVAS PERSONAS PARA DIRIGIR</p> <p>El reclutamiento de miembros y voluntarios nuevos es un elemento clave para el desarrollo del liderazgo. Debe este ser una parte del plan de desarrollo del liderazgo. ¿Por qué? He aquí algunas razones. Primero, los nuevos miembros serán la nueva generación de líderes. Las personas</p>

siempre abandonan a los grupos o a las organizaciones por variadas razones. Se mudan a otra ciudad, o toman un trabajo más exigente, o simplemente sus intereses han cambiado.

Por lo tanto, necesitas nuevas personas que estén listas y dispuestas a dirigir. En caso contrario la pérdida de uno o dos líderes activos pueden dañar seriamente al grupo u organización. Segundo, llevar nuevas personas a la organización crea un flujo de ideas nuevas y mantiene la vitalidad del grupo. Nuevas personas probarán tus hipótesis y te desafiarán para reflexionar sobre nuevas ideas. Tercero, llevar nuevas personas a la organización es la base para la construir la comunidad. Mientras más personas trabajen para ti más poderoso serás. Cuando reclutes a un nuevo miembro o voluntario, dale un trabajo que le ponga en el centro de la organización lo más pronto posible. De este modo se sentirán bienvenidos y necesitados. Pregúnteles lo que piensan sobre los asuntos de la organización.

Fuente: página Web: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>, agosto, 2014.

Figura 2
Diploma de participación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 11

Desarrollo de liderazgo

Descripción del módulo II: Identificando el liderazgo en mí

Módulo II: Identificando el liderazgo en mí	
Objetivos	Equipar a los jefes y coordinadores de área con herramientas para la toma de decisiones en el trabajo. Poder empoderar a las posiciones de jefatura al identificar su estilo de liderazgo y aplicar conocimientos en su día a día laboral.
Descripción	Este módulo está orientado a que cada jefe o coordinador de área pueda identificar su estilo de liderazgo con énfasis en el liderazgo transaccional o transformacional. En muchas ocasiones los colaboradores tienen autoridad y ejercen influencia por la posición en la que se encuentran, sin embargo, no llegan a aprovechar estos recursos y dejan de generar el ambiente propicio para la mejora continua, muchas veces es por falta de conocimiento, es con ello que se pretende empoderar a los líderes de estas herramientas de acuerdo a su posición dentro del establecimiento.
Dirigido a	Jefes, directivos y coordinadores de área.
Metodología	La comisión de implementación se encarga de convocar a las jefaturas, directivos y coordinadores de área a través de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook. La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores, de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal. En el punto número 7 de la agenda, se organizarán por equipos de 6 personas, se premiará al equipo que termine con menos tiempo y cumpla con el objetivo de la actividad.
Agenda	<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo transformacional.2. Liderazgo Transaccional.3. Autoevaluación de Liderazgo. (Figura 4)4. Refacción.5. Liderazgo estratégico.6. Evaluación de Aplicación de conceptos. (Figura 5)7. Autoevaluación: Como elegir y desarrollar un estilo de liderazgo. (Figura 6) En equipos de trabajo.8. Entrega de Diplomas de Participación.
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 12

Ejercicio de autoevaluación

¿Es usted un líder transaccional o transformacional?										
Instrucciones: Responda a las siguientes preguntas con base en la forma en que actuaría (o lo ha hecho) en un trabajo o en la escuela. Use la escala siguiente:										
En desacuerdo				De acuerdo						
1	2	3	4	5						
<p>___ 1. Me gusta el cambio y me veo como agente del mismo.</p> <p>___ 2. Soy mejor inspirando empleados con vistas a un nuevo futuro, que motivándolos en su desempeño actual de trabajo.</p> <p>___ 3. Tengo (o tuve) una visión de cómo puedo mejorar una organización.</p> <p>___ 4. Me percibo como alguien que se siente a gusto alentando a la gente para que exprese ideas y opiniones, aunque difieran de las mías.</p> <p>___ 5. Me gusta correr riesgos, pero no de manera irresponsable.</p> <p>___ 6. Me gusta dedicar tiempo a pensar soluciones nuevas a problemas viejos, más que aplicar soluciones ya existentes.</p> <p>___ 7. Reflexiono cuidadosamente antes de actuar; no soy impulsivo.</p> <p>___ 8. Me gusta apoyar las iniciativas de cambio, aunque la idea no funcione.</p> <p>___ 9. Aprendo de mi experiencia; no cometo los mismos errores.</p> <p>___ 10. Considero que un esfuerzo por cambiar algo para mejorarlo debe recompensarse, aunque el resultado no cumpla con las expectativas.</p>										
Sume los números de las líneas 1 a 10, coloque su puntuación total aquí ___ y localícela en el continuo que aparece enseguida.										
Líder				Líder						
Transaccional	10	---	20	---	30	---	40	---	50	Transformacional
<p>Cuanto mayor sea su puntuación, más cualidades de líder transformacional manifestará. Sin embargo, estos líderes también realizan acciones transaccionales. Además, en general es más sencillo ser transformacional en los niveles administrativos altos que en los inferiores.</p>										

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 359, agosto, 2014.

Cuadro 13

Evaluación de aplicación de conceptos de liderazgo

Evaluación de aplicación de conceptos			
Con ayuda a la explicación anterior de acuerdo a los tipos de liderazgo, identifique el estilo de liderazgo adecuado para las cinco situaciones. Ponga la letra correcta en la línea que se encuentra a la izquierda de cada reactivo.			
a) directivo	b) de apoyo	c) participativo	d) orientado al logro
___	1. La gerente afronta una nueva y compleja tarea en su departamento y no está segura de cómo debe realizarse. Sus empleados tienen mucha experiencia y les gusta participar en la toma de decisiones.		
___	2. El gerente está conformando una nueva fuerza de trabajo que tendrá que realizar una tarea ambigua. Los integrantes se conocen y se llevan bien.		
___	3. El gerente ha decidido delegar una nueva tarea en un empleado que se ha estado desempeñando muy bien. Sin embargo, éste se siente inseguro y talvez lo intimide aceptar el reto, aunque la tarea es bastante sencilla el gerente confía en que puede realizarla con toda facilidad.		
___	4. Los empleados del departamento terminaron la producción del trimestre, cumpliendo así con la cuota establecida. El gerente tiene un fuerte poder por posición y ha decidido aumentar la cuota para que el trabajo represente un mayor desafío.		
___	5. Un empleado ha estado llegando tarde al trabajo si causa justificada hasta el momento, así que el gerente ha decidido aplicar una medida correctiva para obligarlo a llegar a tiempo.		
Respuestas: 1.c 2.c 3. b 4. d 5. a			

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 151, agosto, 2014.

Cuadro 14

Autoevaluación: Como elegir y desarrollar un estilo de liderazgo

Como elegir y desarrollar un estilo de liderazgo

Ser verdaderamente honesto con uno mismo es una tarea difícil. Para la mayoría podría significar un tiempo con un consejero o un amigo de confianza, o la voluntad de escuchar los comentarios de colegas, compañeros de trabajo y / o miembros de la familia. También requiere una honesta auto-evaluación, lo cual puede significar dejar de estar a la defensiva y dar la cara a las inseguridades.

Algunas preguntas que uno podría preguntarse para comenzar son:

¿Cuán grande es mi necesidad de tener el control? Cuando uno va en un automóvil, ¿está incómodo si no está conduciendo, asumiendo que el conductor es competente? ¿Podría dejar que otra persona ordene en lugar de uno mismo en un restaurante? ¿Si impartiera una clase, sería una conferencia? ¿Seguiría las tangentes que son interesantes para los miembros de la clase? ¿Hay una manera correcta de hacer casi todo? Si las respuestas a estas preguntas son sí, no, sí, no, y sí, probablemente tenga una necesidad muy alta de tener el control de las cosas.

¿Cuán dispuesto estamos a confiar en que otros hagan el trabajo que les corresponde? ¿Nos incomoda delegar trabajo, de modo que tratamos de hacerlo nosotros mismos? ¿Le decimos a la gente exactamente cómo hacer las cosas, incluso cuando tienen experiencia haciéndolas? ¿Creemos que los supervisores deberían pasar una gran parte de su tiempo revisando la labor de aquellos a quienes supervisa? Responder "sí" a estas preguntas podría significar que no se tiene mucha confianza en otros.

¿Cuán paciente somos? Si alguien tiene problemas para hacer algo, ¿acabamos haciéndolo por él/ella? ¿Interrumpimos con comentarios antes de que otros terminen de hablar? ¿Queremos que la discusión termine porque deseamos empezar a hacer algo? Si se responde a todo que sí, la paciencia no es nuestra mayor virtud.

¿Cuán organizado soy? ¿Podemos encontrar casi siempre lo que necesitamos sin tener que buscarlo? ¿Está nuestro escritorio limpio? ¿Están los archivos ordenados alfabéticamente? ¿Están los libros ordenados alfabéticamente? ¿Tenemos un lugar para casi todo? ¿Es nuestra agenda solamente legible por nosotros mismos? ¿Somos puntuales, y casi nunca faltamos a las citas?.

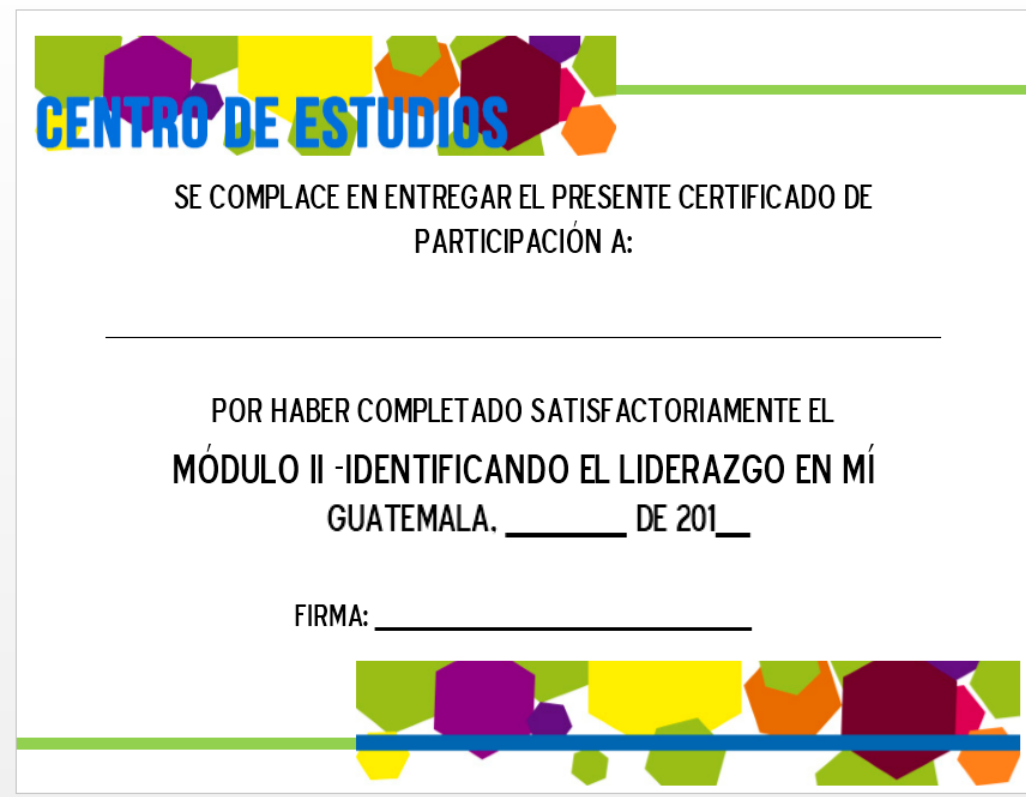
¿Cuán buenas son nuestras habilidades con la gente? ¿Estamos cómodos con otras personas? ¿Las personas parecen cómodas con nosotros? Cuando estamos con otras personas, ¿Pasamos la mayor parte del tiempo hablando? ¿Escuchando? ¿Mitad y mitad? ¿Las personas nos buscan para pedir ayuda o asesoramiento? ¿Nos consideramos buenos jueces de personas, y ha sido esto confirmado por la experiencia? ¿Tratamos de considerar las necesidades y sentimientos de otros para tomar cualquier decisión?.

Éstas son algunas preguntas, obviamente, se trata de sólo un comienzo, pero ayudarán a reflexionar sobre algunos asuntos importantes del liderazgo. Si se tiene una gran necesidad de control, por ejemplo, no significa que no se puede ser un líder de colaboración, pero sí significa que se tiene que aprender un nuevo comportamiento, y tal vez toda una nueva forma de ver las cosas. Si no se es bien organizado, no significa que no se puede ser un buen administrador, pero se tienen que encontrar estrategias para mantenerse al pendiente de todo.

Fuente: página Web: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>, agosto, 2014.

Figura 3

Diploma de participación



The image shows a certificate template with a decorative border of colorful geometric shapes (hexagons and pentagons) in shades of purple, yellow, orange, and green. The text is centered and reads: 'CENTRO DE ESTUDIOS' in large blue letters at the top. Below it, 'SE COMPLACE EN ENTREGAR EL PRESENTE CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN A:' is followed by a horizontal line for a name. The next line says 'POR HABER COMPLETADO SATISFACTORIAMENTE EL MÓDULO II -IDENTIFICANDO EL LIDERAZGO EN MÍ GUATEMALA. _____ DE 201__'. At the bottom, 'FIRMA:' is followed by another horizontal line for a signature.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 15

Desarrollo de liderazgo

Descripción del módulo III: Liderazgo de servicio

Módulo II: Liderazgo de Servicio	
Objetivos	Mostrar el liderazgo como una herramienta de potencializar a las demás personas que son parte del establecimiento, funcionar como una fuente de inspiración, de superación y amor por las demás personas y sus necesidades laborales. Propiciar un ambiente de servicio al cliente interno a los jefes y coordinadores principalmente.
Descripción	Este módulo está orientado capacitar líderes que sirven a sus semejantes. Más allá de una idea autocrática o directiva de posición, el liderazgo como una estrategia de servicio con el fin de la mejora de un todo.
Dirigido a	Jefes, directivos y coordinadores de área.
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar a las jefaturas, directivos y coordinadores de área a través de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook.</p> <p>La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores, de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos.</p> <p>Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal.</p>
Agenda	<ol style="list-style-type: none">1. Cualidades de un líder para el servicio.2. Como convertirse en un líder para el servicio.3. Como encontrar inspiración.4. Refacción.5. Autoevaluación de liderazgo de servicio. (Figura 8)6. Mesa redonda de grupos pequeños para compartir.7. Entrega de Diplomas de participación.
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 16

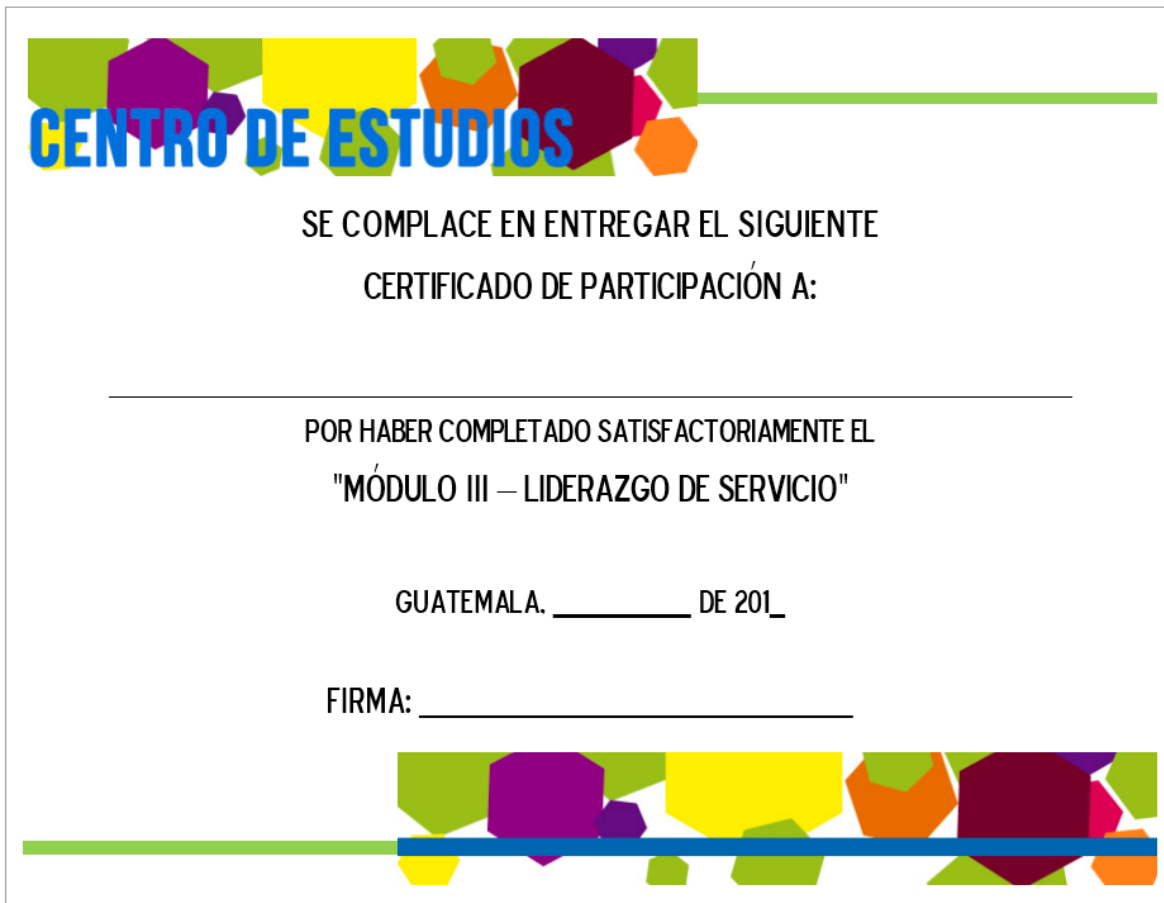
Autoevaluación de liderazgo de servicio

Instrucciones: Esta es una autoevaluación para que pueda identificar si existe en usted un liderazgo de servicio. Debe ser sincero al contestar estos enunciados con un punto “1” si es acercado en enunciado o con cero “0” si no acierta a su intención. No hay respuestas buenas o malas, esto propicia que pueda identificar si hay intenciones de servicio en su liderazgo y le dará un panorama en la toma de sus próximas decisiones en el desempeño de sus labores cotidianas.

- Se está dispuesto a aceptar y mantener el llamado al servicio
- Se han desarrollado las cualidades del líder servidor
- Se considera a sí mismo el primero entre iguales
- Se usa el poder honestamente
- Se conoce la importancia de los detalles del día a día
- Se pone atención y cuidado en los compañeros
- Se ayuda a la gente a obtener lo que quiere
- Se busca el acercamiento a los partidarios
- Se intenta inspirar a otros
- Se trata de ajustarse a las situaciones
- Se escucha a los demás
- Se incentiva la participación de otros
- Se promueve el trabajo en equipo
- Se mejora la capacidad de resolución de problemas
- Se sabe cómo encontrar inspiración
- Se sabe que ayudar a otros es parte de ayudarse a sí mismo

Fuente: página Web: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>, agosto, 2014.

Figura 4
Diploma de participación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 17

Desarrollo de liderazgo


Descripción del módulo IV: Liderazgo educativo

Módulo II: Liderazgo educativo	
Objetivos	Concientizar a los maestros de la importancia del liderazgo educativo. Mostrar lo trascendental de la labor educativa en cada aula. Influir en la mentalidad del maestro para que sea un ente de cambio y mejora en la labor educativa.
Descripción	Este módulo está enfocado a que los maestros puedan ver la influencia tan grande que tienen por tener una profesión como maestro y la trascendencia de marcar generaciones a través de la vida de un niño.
Dirigido a	Maestros
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar a todos los maestros a través de los coordinadores de área a través de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook.</p> <p>Cada coordinación es responsable porque los maestros de su área asistan a la capacitación.</p> <p>La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores a través de los coordinadores de área, de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos.</p> <p>Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal.</p>
Agenda	<ol style="list-style-type: none">1. El liderazgo desde el cambio y mejora de la escuela.2. Enfoques del liderazgo escolar.3. Educación de calidad.4. Refacción5. Los docentes ejercen la influencia más determinante en el aprendizaje.6. Identificadores de calidad de una institución Educativa.7. Hoja de compromiso de ente de influencia. (Figura 8)8. Entrega de diplomas
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 5

Hoja de compromiso de ente de influencia




YO: _____

ME COMPROMETO DE FORMA PERSONAL A SER CONSCIENTE DE LA INFLUENCIA QUE TIENE MI MÉTODO DE ENSEÑANZA Y EL FOMENTO DE VALORES EN CADA UNO DE LOS ALUMNOS CON LOS QUE TENGO LA RELACIÓN DE MAESTR®. ME COMPROMETO A EDUCAR CON CALIDAD Y ENTREGA, CON EL PROPÓSITO DE IMPACTAR ESTA GENERACIÓN Y LAS VENIDERAS Y ASÍ CREER EN EL SUEÑO DE UNA MEJOR GUATEMALA A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN.

CREO EN LA CALIDAD EDUCATIVA. CREO EN LA INFLUENCIA DETERMINANTE QUE EJERZO EN LA ENSEÑANZA, CREO EN EL LIDERAZGO QUE TRASCIENDE Y EN LAS SIGUIENTES GENERACIONES.

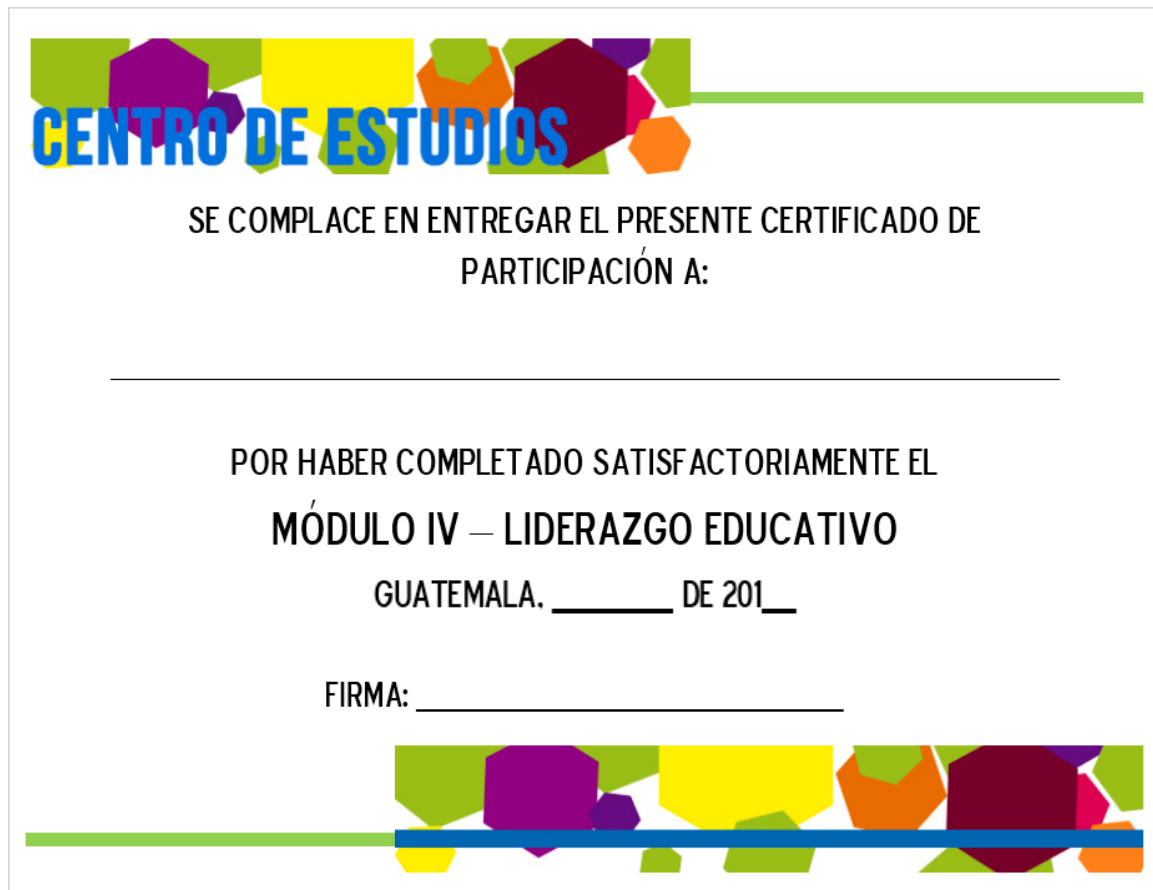
GUATEMALA, _____ DE 201__

FIRMA: _____



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 6
Diploma de participación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

e. Recursos

- Humanos
 - Empresa facilitadora
 - Comisión de implementación
 - Jefes, coordinadores y directivos.
 - Dirección del centro de estudios.
 - Colaboradores
- Materiales y equipo
 - Salón de capacitación, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina.

- Financieros
 - El costo estimado para llevar a cabo el esquema de desarrollo de liderazgo según ésta propuesta se detalla a continuación:

Cuadro 18

Costo de implementación esquema de desarrollo de liderazgo

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total aproximado
1	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo I	155	Q 75.00	Q 11,625.00
	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo II	23	Q. 200.00	Q.4,600.00
	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo III	155	Q. 75.00	Q.11,625.00
	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo IV	75	Q. 125.00	Q.9,375.00
2	Refacción por módulo	4	Q 500.00	Q 2,000.00
3	Papelería y útiles de oficina	1	Q 500.00	Q 500.00
4	Imprevistos	1	Q 300.00	Q 300.00
TOTAL				Q 40,025.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

f. Evaluación

La evaluación del esquema de desarrollo de liderazgo se llevará a cabo una semana posterior a la implementación del módulo IV, esta evaluación será llevada a cabo por la comisión de implementación y los directivos del centro de estudios, tiene como fin evaluar el rendimiento de los maestros con base en los informes gerenciales que los jefes de departamento, coordinadores y directivos presentan mensualmente. Cada jefe debe presentar los cambios que ha presentado su personal a cargo.

También la evaluación incluye el seguimiento de parte de la comisión de implementación y los coordinadores de área en cuanto al cumplimiento de la hoja de compromiso que firmaron los maestros. El propósito es que el maestro sepa que

adquirió una responsabilidad mayor y que los coordinadores están al pendiente de que el maestro dirija sus esfuerzos en cumplirlo.

g. Responsables

- Comisión de implementación
- Empresa facilitadora

h. Supervisión

- Directivos del centro de estudios

3.5.3.2 Esquema de desarrollo de trabajo en equipo

El siguiente esquema que se aborda como parte de la implementación de mejoras en el centro de estudios, se colocó como segundo factor en implementación de mejoras derivado de la trascendencia e influencia que tiene este factor en las áreas de trabajo del centro de estudios y en correlación con el desarrollo de liderazgo que se expuso en el esquema anterior. Las organizaciones actuales requieren cada vez más la constitución de equipos de trabajo, esta propuesta intenta incluir los aspectos principales de los equipos y cualidades indispensables de estos. Dentro del centro de estudios el propósito es generar correlación entre los diferentes departamentos y coordinaciones, así como el apoyo mutuo entre los docentes, para un crecimiento en calidad educativa que propicie ambientes de cooperación y edificación mutua. Se abordarán tres módulos en este esquema, el primero está enfocado en comunicar sobre los conceptos de grupos y equipos de trabajo, el siguiente módulo contempla un taller vivencial de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas en equipo, el tercer y último módulo está integrado con herramientas informativas para empoderar a jefes, coordinadores de área y directivos para el manejo de los diferentes roles en los equipos de trabajo.

a. Objetivos

- Mejorar en un 20% el resultado de evaluación del factor de trabajo en equipo en el término de un año posterior a la autorización y puesta en marcha de la propuesta.

- Desarrollar en un 100% a los jefes, directivos y coordinadores de área habilidades de comunicación en equipo en el mediano plazo.
- Establecer en el mediano plazo, mejores relaciones de trabajo y fomentar un ambiente de servicio entre los colaboradores.
- Desarrollar y mejorar en un 20% las destrezas y habilidades de liderazgo de los jefes, directivos y coordinadores para comunicar de forma acertada y manejar una actitud positiva en el corto y mediano plazo.

c. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del esquema de desarrollo de trabajo en equipo dentro del establecimiento.

Plan de acción para el esquema de desarrollo de trabajo en equipo

Centro de estudios

Objetivo del plan de acción: servir de guía a la comisión de implementación para la realización de las siguientes actividades:						
Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión	Técnica
Presentación	Presentación de la propuesta a los directivos para la autorización.	Contar con el 100% de la aprobación del plan así como de los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta en el término de un día.	Comisión de implementación	Mes 5	Al momento de estar autorizado el plan se da por satisfactoria la tarea.	Reunión con Directivos y comisión de implementación.
Preparativos	Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del esquema de liderazgo, en sus cuatro módulos y definir fechas de realización.	Tener confirmada en un 100% la empresa que facilite la capacitación de acuerdo a las necesidades de capacitación sobre el módulo de desarrollo liderazgo en el término de una semana.	Comisión de implementación	Mes 5	Entrega de informe a Directivos sobre perfil de empresa y costos.	Contacto telefónico, entrevista e información vía correo electrónico.
Preparativos	Realizar preparativos para llevar a cabo las diferentes capacitaciones de Desarrollo de trabajo en equipo en sus tres módulos.	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar la capacitación en el término de una semana.	Comisión de implementación	Mes 5	Reunión de validación y seguimiento de preparativos a nivel de comisión y facilitador externo.	Contacto personal y reunión para validación de actividad.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión	Técnica
Capacitación	Módulo I: Grupos y equipos (Ver cuadro 20 página 87)	Que el 100% del personal capacitado pueda diferenciar en las denominaciones de equipos y grupos, en los ámbitos laborales, 26 jefes y coordinadores en total, en el término de un día, durante la capacitación.	Empresa facilitadora	Mes 6	Validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.
Taller	Módulo II: Taller vivencial "Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento" (Ver cuadro 22 página 91)	Fortalecer la actitud positiva e incrementar el índice de satisfacción en un 20% en el área de trabajo en equipo. 155 trabajadores incluyendo administración y enseñanza, en el corto y mediano plazo.	Empresa facilitadora	Mes 6	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.
Capacitación	Módulo III: Liderando equipos de trabajo de alto desempeño (Ver cuadro 23 página 93)	Fomentar en el mediano plazo que el 100% de los jefes y coordinadores de área la capacidad de manejar de forma acertada los equipos de trabajo, 26 trabajadores en total.	Empresa facilitadora	Mes 7	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	Inclusión de resultados en Informes gerenciales que mensualmente presentan las jefaturas a directivos.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

d. Descripción de módulos

Como se mostró en el plan de acción, el esquema de desarrollo de trabajo en equipo está compuesto por tres módulos, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el trabajo en equipo. Seguidamente se procede a explicar en qué consiste cada módulo, objetivos, su descripción y metodología.

Cuadro 19

Desarrollo de trabajo en equipo

Descripción del módulo I: Grupos y equipos

Módulo I: Grupos y equipos	
Objetivos	Entender y diferenciar las denominaciones de equipos y grupos, en los ámbitos laborales. Reconocer el valor de liderazgo para la transformación de un equipo, entendiendo diversos ejes fundamentales, que los atraviesan y que parten desde el contexto, las competencias, la comunicación y la funcionalidad.
Descripción	En este módulo se propone un recorrido por la evolución del concepto de grupo, al estudiar los diversos aportes que provienen de múltiples disciplinas. Se realiza una distinción entre grupos y equipos, se analizan los denominados equipos de alto rendimiento, con el fin de establecer similitudes y diferencias.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar el personal a través de los coordinadores de área a través por medio de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook.</p> <p>Cada coordinación, jefatura y directivo es responsable porque los colaboradores de su área asistan a la capacitación.</p> <p>La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores a través de los coordinadores, jefes y directores de área, son responsables de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Así como realizar la publicación en las pancartas informativas del centro de estudios, indicando fecha, lugar y hora de la capacitación.</p> <p>Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal.</p>
Agenda	1. Evolución histórica de los grupos.

	2. Aportes de estudios y las dinámicas grupales. 3. Grupos y equipos. 4. Refacción. 5. Definición de equipos. 6. Tipos y formación. 7. Etapas de los equipos. 8. Actividad vivencial "Seis sombreros para pensar". Cuadro 20.
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 20

Actividad: seis sombreros para pensar

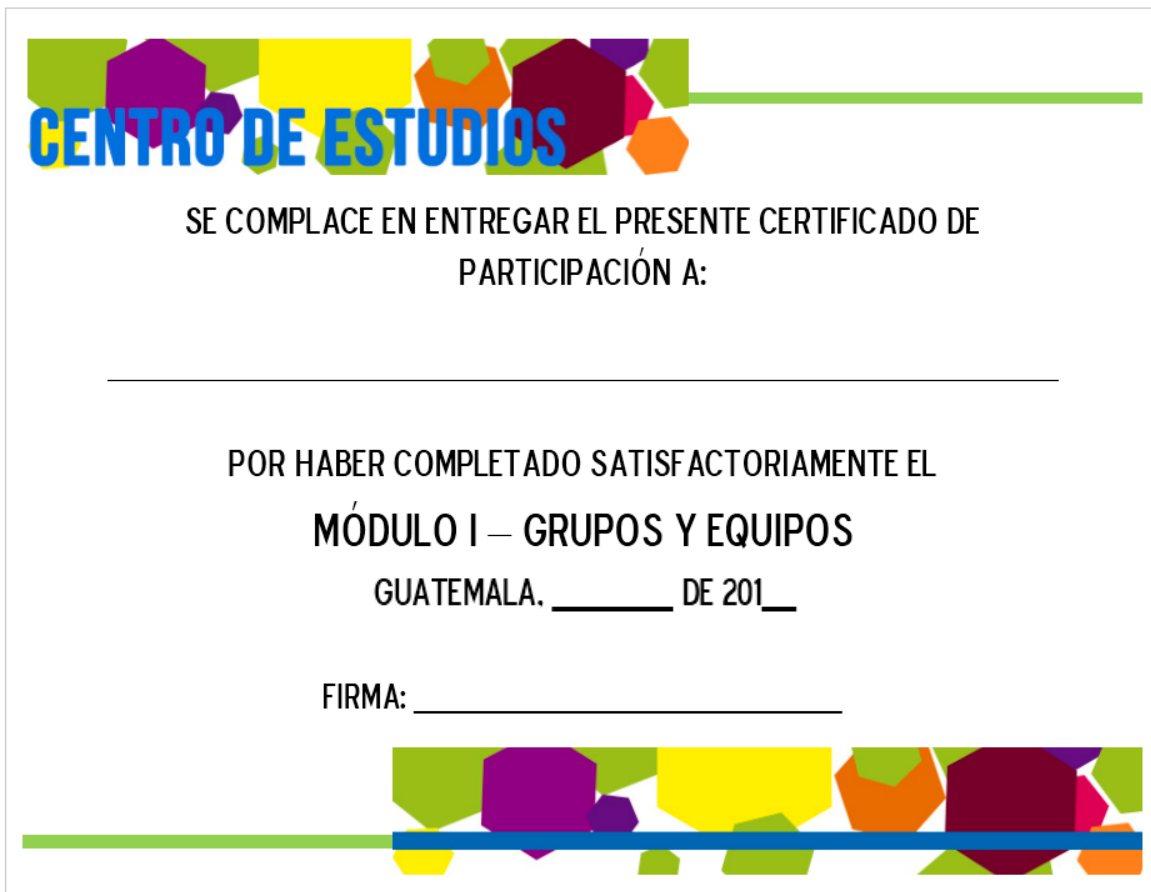
Seis sombreros para pensar	
Descripción	Actividad de generación de ideas creativas a través de una técnica que conduce la forma de pensar de cada participante, evitando la proyección del carácter individual sobre el ejercicio.
Objetivo	Ejercitar a las personas participantes en el método de los seis sombreros para pensar, como método de lluvia de ideas que propone desenfocar al participante de su forma usual de pensar e idear conforme otros puede pensar.
Material necesario	1. Seis sombreros de colores para cada participante: blanco, negro, rojo, verde, amarillo y azul, para cada equipo de trabajo. 2. Pizarra. 3. Post it medianos y pequeños de colores amarillo, verde y blanco.
Tiempo estimado	1 hora
Tamaño del grupo	De 8 a 10 personas.
Metodología	<p>Esta actividad consiste en la generación de ideas creativas sobre un determinado foco con la característica que todas las personas que participan en la misma piensan de acuerdo al color del sombrero que llevan puesto. Una vez fijado el foco sobre el que pensar, la persona conductora explicara el funcionamiento de la sesión y el significado de cada sombrero. La persona conductora irá pidiendo ideas sobre el foco que se trabaje, de acuerdo al siguiente orden de los sombreros;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primero el sombrero blanco para conocer la información que se tiene sobre la cuestión. La información la registraremos en la pizarra. - En segundo lugar se solicita el sombrero verde para generar ideas creativas que apuntaremos en post-it de color verde.

	<ul style="list-style-type: none"> - En tercer lugar el sombrero amarillo para registrarlas ventajas o visiones positivas que proporciona cada una de las ideas generadas. Las informaciones se registran en post-it amarillos y se pegan alrededor de la idea a la que corresponda. - En cuarto lugar, el sombrero negro para registrar desventajas o visiones negativas que proporciona cada una de las ideas generadas. Las informaciones se registran en post-it blancos y las pegaremos alrededor de la idea a la que corresponda. - En quinto lugar el sombrero rojo para detectar intuiciones sobre cada una de las ideas. Las informaciones se registran en post-it naranjas y se pegan alrededor de la idea que corresponda. - Finalmente, nos pondremos el sombrero azul para ordenar ideas, priorizar y decidir qué ideas de las generadas son más adecuadas para seguir avanzando en un futuro o para comenzar a profundizar en su potencial verdadero.
--	---

Fuente: http://www.factorinnovation.eu/sites/default/files/entidades/documentos/subadministrador/ideas_gym_manual_de_actividades_0.pdf, agosto, 2014.

Figura 7

Diploma de participación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 21

Desarrollo de trabajo en equipo


Descripción del módulo II: "Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento"

Módulo II: Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento	
Objetivos	Fortalecer la actitud positiva, comunicación asertiva, integración y cooperación mutua en el desarrollo de actividades, así como establecer mejores relaciones de trabajo y mejorar el clima organizacional.
Descripción	Curso enriquecedor que se lleva a cabo en campo abierto, compuesto por una serie de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo, relaciones humanas, solución de conflictos, inteligencia emocional, integración y confianza, entre otros.
Dirigido a	Todo el personal.
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar a través de los jefes, coordinadores de área y directivos del establecimiento por medio de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook.</p> <p>La comisión se encarga de enviar la agenda de la reunión y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Así como realizar la publicación en las pancartas informativas del centro de estudios, indicando fecha, lugar y hora de la capacitación.</p> <p>La metodología es totalmente vivencial que permiten el acercamiento e integración de los participantes como equipo de trabajo y afiliación para el centro de estudios. Esta capacitación se llevará a cabo bajo las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campo con área verde ▪ Que los asistentes estén con ropa cómoda (pants o pantalón de lona, calzado cómodo y seguro, no sandalias). <p>La empresa facilitadora se encarga de la siguiente gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bus para el traslado ▪ Instalaciones ▪ Puesto de hidratación ▪ Equipo audiovisual
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividad de integración. 2. Cómo conformar y desarrollar un equipo de alto rendimiento. 3. Conocimiento y actitud, fórmula para integrar equipos de trabajo. 4. Refacción. 5. Trabajo en equipo como valor humano y corporativo. 6. Cierre, conclusiones y compromiso.

	7. Entrega de diplomas.
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.


Figura 8
Diploma de participación



SE COMPLACE EN ENTREGAR EL PRESENTE CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN A:

POR HABER COMPLETADO SATISFACTORIAMENTE EL
MÓDULO II – FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO
RENDIMIENTO
GUATEMALA. _____ DE 201__

FIRMA: _____



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 22


Desarrollo de trabajo en equipo

Descripción del módulo III: Liderando equipos de trabajo de alto desempeño

Módulo III: Liderando equipos de trabajo de alto desempeño	
Objetivos	Fomentar en los jefes, coordinadores de área y directivos la capacidad de manejar de forma acertada los diferentes roles que se requieren en el trabajo dentro de la organización para crear un ambiente agradable de trabajo donde cada uno asuma sus responsabilidades y busque ayudar a los demás.
Descripción	Este módulo está integrado con herramientas que pretende dotar a los jefes, coordinadores y directivos de información para la asertiva toma de decisiones enfocado en el liderazgo de equipos de trabajo.
Dirigido a	Jefes, coordinadores de área y directivos.
Metodología	<p>La comisión de implementación se encarga de convocar a los jefes, coordinadores de área y directivos del establecimiento por medio de correo electrónico, realizando un meeting a través de la herramienta Microsoft Outlook.</p> <p>La comisión se encarga de enviar la agenda de la reunión y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Así como realizar la publicación en las pancartas informativas del centro de estudios, indicando fecha, lugar y hora de la capacitación.</p> <p>Se utiliza la sala de reuniones más grande que posee el establecimiento por la cantidad de personal.</p>
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividad de integración. 2. Identificación de los 10 paradigmas antropológicos sociales que detiene trabajar en equipo. 3. Los siete elementos de las organizaciones que trabajan en equipo. 4. Refacción. 5. Los elementos para construir equipos de alto rendimiento. (El individuo, la organización, la tarea, la productividad y la competitividad). 6. La negociación en el equipo Estilo Harvard. 7. Conclusiones, preguntas y compromiso de los participantes. 8. Entrega de diplomas.
Duración	8 horas
Responsable	Empresa facilitadora

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 9
Diploma de participación




SE COMPLACE EN ENTREGAR EL PRESENTE CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN A:

POR HABER COMPLETADO SATISFACTORIAMENTE EL
MÓDULO III – LIDERANDO EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO
DESEMPEÑO

GUATEMALA, _____ DE 201__

FIRMA: _____



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

e. Recursos

- Humanos
 - Empresa facilitadora
 - Comisión de implementación
 - Jefes, coordinadores y directivos.
 - Dirección del centro de estudios.
 - Colaboradores

- Materiales y equipo
 - Salón de capacitación, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina.
- Financieros
 - El costo estimado para llevar a cabo el esquema de desarrollo de trabajo en equipo según ésta propuesta se detalla a continuación:

Cuadro 23

Costo de implementación esquema de desarrollo de trabajo en equipo

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total aproximado
1	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo I	26	Q 125.00	Q 3,250.00
	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo II	155	Q. 75.00	Q.11,625.00
	Honorarios de empresa facilitadora de capacitación por módulo III	26	Q. 125.00	Q. 3,250.00
2	Refacción	3	Q 500.00	Q 1,500.00
3	Papelería y útiles de oficina	1	Q 500.00	Q 500.00
4	Imprevistos	1	Q 300.00	Q 300.00
TOTAL				Q 20,425.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

f. Evaluación

La evaluación del esquema de desarrollo de trabajo en equipo se llevará a cabo una semana posterior a la implementación del módulo III, esta evaluación será llevada a cabo por la comisión de implementación y los directivos del centro de estudios, tiene como fin evaluar el rendimiento de los maestros con base en los informes gerenciales que los jefes de departamento, coordinadores y directivos presentan mensualmente. Cada jefe debe presentar los cambios que ha presentado su personal a cargo.

g. Responsables

- Comisión de implementación

- Empresa facilitadora

h. Supervisión

- Directivos del centro de estudios

3.5.3.3 Esquema de reconocimiento

El esquema de reconocimiento es el tercer factor que complementa la propuesta para el establecimiento de mejoras dentro del centro de estudios. Luego de haber identificado la debilidad en esta área, se propone tres módulos que comprendan las tres áreas del centro de estudios, el área educativa, el área administrativa y el área de transporte.

La importancia de la implementación de este esquema radica en que los empleados puedan percibir que su trabajo es reconocido y honrado, que es observado y que es valioso para el crecimiento en calidad de la institución en todos los sentidos. Que el colaborador reconozca que el centro de estudios premia su esfuerzo, dedicación y buena labor es el pilar fundamental de esta propuesta.

a. Objetivos

- Mejorar en un 20% el resultado del factor de reconocimiento en el término de un año posterior a la autorización de la propuesta.
- Lograr que en el mediano plazo el colaborador perciba que su labor dentro del centro de estudios es importante, que por lo tanto es reconocida y valorada por sus jefes inmediatos y directivos, viéndose reflejada en un incremento del 20% del resultado del factor de reconocimiento.
- Contribuir en el buen desarrollo del trabajo del 100% de los colaboradores y propiciar que se sienta satisfecho por su labor dentro del centro de estudios en el mediano plazo.

c. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del esquema de reconocimiento en el centro de estudios.

Plan de acción para el esquema de reconocimiento

Centro de estudios

Objetivo del plan de acción: servir de guía a la comisión de implementación para la realización de las siguientes actividades:

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión
Preparativos	Asentar las bases de reconocimiento de personal en tres áreas del centro de estudios.	Tener 100% definidos los planes de reconocimiento que se llevarán a cabo por área del centro de estudios. (Educativa, administrativa y transporte) en el término de una semana.	Comisión de implementación y Jefes de área.	Mes 8	Entrega de esquema de reconocimiento a Directivos. Reuniones con los directivos y jefes de las tres áreas que se incluyen en el esquema de reconocimiento.
Preparativos	Definir la forma de premiación y las reglas de cada uno de los módulos de reconocimiento.	Tener en el término de 3 días en un 100% definido como se realiza la premiación y las fechas en que se lleva a cabo.	Comisión de implementación	Mes 8	Reunión de validación y seguimiento.
Acciones de reconocimiento	Módulo I: Reconociendo la creatividad educativa (Ver cuadro 25 página 100).	Reconocer al personal docente que implemente creatividad y aplique nuevas estrategias para hacer agradable el aprendizaje y que esto repercuta en la mejora de un 20% del índice de satisfacción de reconocimiento al mediano plazo.	Coordinadores Educativos del centro de estudios	Mes 9	Comisión de implementación se encarga de verificar el cumplimiento de acuerdo al cronograma y planificación. Reunión con personal docente que explique los lineamientos del módulo. Información del módulo a través de pancartas, correo electrónico y reuniones de maestros.

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión
Acciones de reconocimiento	Módulo II: Equipos efectivos de transporte (Ver cuadro 28 página 105)	Reconocer la labor de los pilotos y monitores.	Jefe de transporte y directivos	Mes 10	Jefe de transporte evalúa resultados de acuerdo a medidas establecidas. Inclusión de resultados en informes gerenciales que mensualmente presenta el jefe de transporte a los directivos del centro de estudios.
Acciones de reconocimiento	Módulo III: Excelencia administrativa. (Ver cuadro 29 página 109)	Fomentar el reconocimiento de parte de los jefes hacia los colaboradores y que los colaboradores perciban que su trabajo es apreciado.	Jefes de áreas administrativas.	Mes 10	Observación directa por parte de las jefaturas que durante la jornada laboral en su área de trabajo.

d. Descripción de módulos

Como se mostró en el plan de acción, el esquema de reconocimiento está compuesto por tres módulos, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el reconocimiento de parte de los jefes hacia los colaboradores, así como que los colaboradores perciban que su buen desempeño y trabajo es apreciado. A continuación se procede a explicar en qué consiste cada módulo, objetivos, su descripción y metodología.

Cuadro 24

Reconocimiento

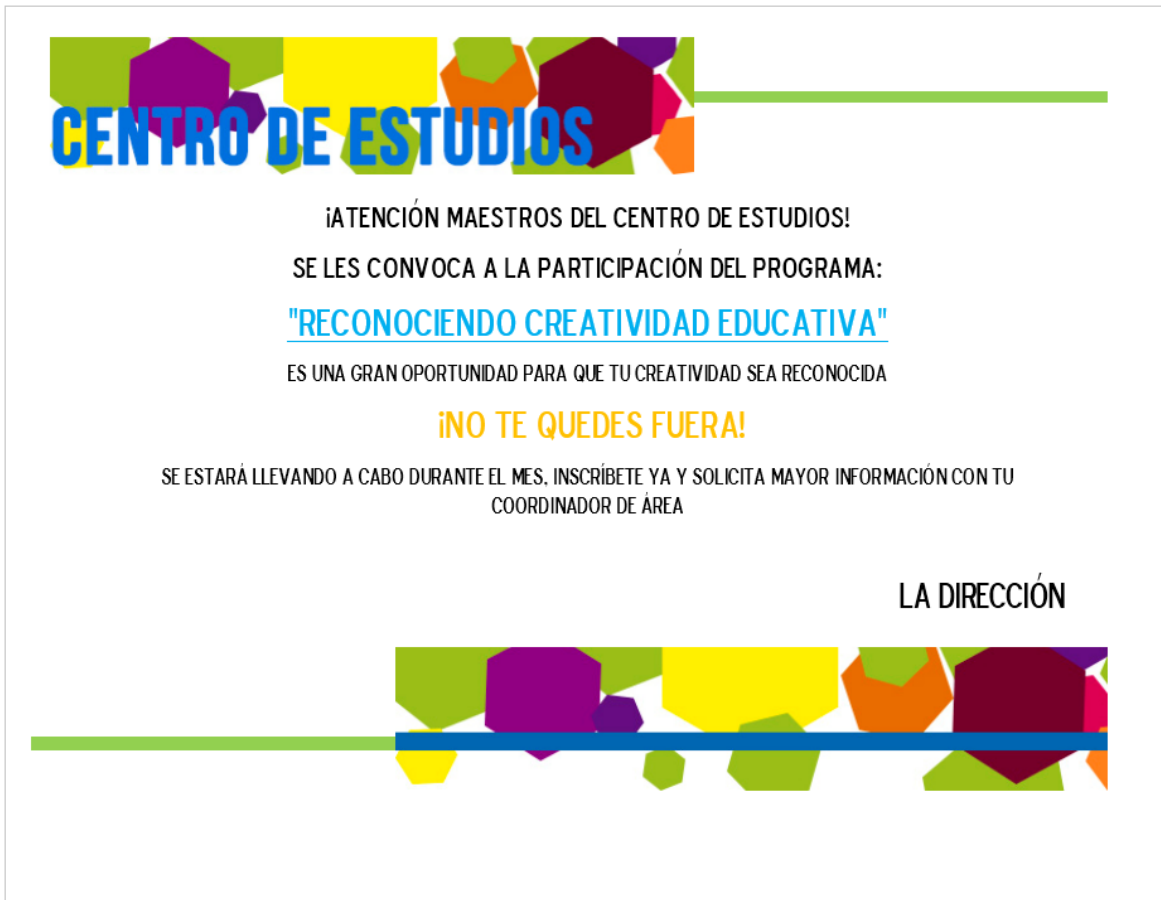
Descripción del módulo I: Reconociendo la creatividad educativa

Módulo I: Reconociendo la creatividad educativa	
Objetivos	Reconocer la labor del personal docente del centro de estudios. Estimular las buenas prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje. Motivar a los docentes para que hagan un buen trabajo educando a los estudiantes del centro de estudios. Sistematizar las experiencias positivas en el área del aprendizaje y darlas a conocer para que puedan ser replicadas en el centro de estudios.
Descripción	Este módulo pretende reconocer al personal docente creativo y que aplique nuevos métodos para hacer agradable el aprendizaje y que posea conciencia ciudadana para formar niños y niñas con los valores que los lleven a fortalecer la educación en el país.
Dirigido a	Personal docente del centro de estudios
Metodología	<ol style="list-style-type: none">1. De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación cita a los directivos y coordinadores educativos con dos semanas de antelación a la reunión de coordinación para el inicio de implementación del programa.2. Reunión de la comisión de implementación, directivos y coordinadores educativos del centro de estudios para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del módulo y la forma en que se deben inscribir los maestros, como se reconocerá la participación y se premiará a los ganadores.3. La comisión de implementación se encarga de trasladar la información a los coordinadores educativos de las fechas a llevarse a cabo a través de pancartas, correo electrónico y reuniones de maestros.

	<p>4. Los coordinadores educativos estarán a cargo de fomentar la participación, así como del apoyo a los maestros en caso lo requieran para la ejecución de los proyectos.</p> <p>5. Los maestros que deseen participar deben utilizar el formato de registro de proyecto que se detalla abajo en cuadro 25. Tienen 1 mes para presentar el proyecto a sus coordinadores de área.</p> <p>6. Los coordinadores de las diferentes áreas educativas deberán seleccionar 3 de los mejores proyectos presentados por sus maestros de área. Tiene 15 días para hacerlo, posterior a la fecha de cierre de fecha de presentación de proyecto.</p> <p>7. La comisión de implementación estará a cargo de la calificación final de acuerdo al esquema de calificación presentado en la cuadro 26. Tiene 15 días para tomar la decisión final.</p> <p>8. Acto de premiación 15 días posteriores a la fecha en que se haya tomado la decisión final. Se premiarán los tres primeros lugares, se otorgarán vales canjeables en supermercados y tiendas de prestigio por Q. 1,000.00, Q. 500.00 y Q. 250.00 respectivamente. Se otorgará diploma de participación a todos y mención honorífica a los finalistas.</p>
Políticas	<p>De los proyectos que presenten los maestros se busca la innovación frente a modelos tradicionales de enseñanza; creatividad para desarrollar un área curricular, habilidad o destreza; reflejo en cambio de actitud en los estudiantes e impacto en el aprendizaje. Los proyectos o prácticas docentes pueden tomar en cuenta una o varias de las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matemática. • Comunicación y lenguaje. • Medio social y natural (Ciencias naturales y Ciencias sociales). • Expresión artística (música, arte, etc.). • Tecnología en la educación. • Desarrollo de liderazgo y Formación ciudadana. • Desarrollo de emprendedores (Productividad y desarrollo). • Identidad y diversidad cultural. • Integración de varias categorías.
Duración	1 mes
Responsable	Comisión de implementación y coordinadores educativos.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 10
Convocatoria de participación

The graphic features a header with the text "CENTRO DE ESTUDIOS" in blue, bold, uppercase letters, set against a background of colorful, overlapping geometric shapes (polygons) in shades of purple, yellow, green, and orange. A horizontal green line extends from the right side of this header. Below the header, the text is centered and reads: "¡ATENCIÓN MAESTROS DEL CENTRO DE ESTUDIOS!", "SE LES CONVOCA A LA PARTICIPACIÓN DEL PROGRAMA:", ""RECONOCIENDO CREATIVIDAD EDUCATIVA"", "ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA QUE TU CREATIVIDAD SEA RECONOCIDA", "¡NO TE QUEDES FUERA!", "SE ESTARÁ LLEVANDO A CABO DURANTE EL MES. INSCRÍBETE YA Y SOLICITA MAYOR INFORMACIÓN CON TU COORDINADOR DE ÁREA". At the bottom right, the text "LA DIRECCIÓN" is displayed. A horizontal blue line runs across the bottom of the graphic, with a colorful geometric pattern of overlapping polygons in purple, yellow, green, and orange positioned behind it.

CENTRO DE ESTUDIOS

¡ATENCIÓN MAESTROS DEL CENTRO DE ESTUDIOS!
SE LES CONVOCA A LA PARTICIPACIÓN DEL PROGRAMA:
"RECONOCIENDO CREATIVIDAD EDUCATIVA"
ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA QUE TU CREATIVIDAD SEA RECONOCIDA
¡NO TE QUEDES FUERA!
SE ESTARÁ LLEVANDO A CABO DURANTE EL MES. INSCRÍBETE YA Y SOLICITA MAYOR INFORMACIÓN CON TU
COORDINADOR DE ÁREA

LA DIRECCIÓN

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 25

Formulario de descripción de proyecto

Formulario de descripción del proyecto	
Nombre del proyecto	
Categoría o área de enseñanza	
Desde qué fecha lo implementa	
Nombre del Docente participante	
Fecha de presentación	
Información general del proyecto	
1. Describa el perfil de los alumnos con quienes desarrolla el proyecto	
2. ¿Cuáles son los objetivos (fines que se puedan medir) que persigue con su proyecto?	
3. Describa el proyecto que desarrolla con base en sus objetivos (de qué se trata el proyecto, cuál es su finalidad, por qué considera que es importante desarrollarlo, a quiénes beneficia y para qué, etc.)	
4. Explique el marco teórico pedagógico (cognitivo, constructivista, ecológico, socio-crítico, conductual, etc.) que sustenta su proyecto o práctica docente, y cómo demuestra que ese marco teórico influye en la estrategia y metodología que aplica para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.	
5. Mencione y describa las competencias, habilidades y destrezas que desarrolla en sus estudiantes.	
6. ¿Cuál es el proceso de evaluación y cómo lo relaciona con los aprendizajes que desea lograr?	

7. Describa los materiales o recursos utilizados en el desarrollo de su proyecto o práctica docente.
8. Además de sus estudiantes, ¿quiénes se han visto beneficiados con su proyecto o práctica docente?

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 26
Formulario de evaluación de proyecto

Formulario de evaluación	
Aspecto a evaluar	Puntaje
Del proyecto o práctica docente:	
1. Descripción del proyecto educativo	
• Creativo e innovador (10)	60
• Enfoque pedagógico – marco teórico (10)	
• Replicable (10)	
• Evaluable (10)	
• Uso de recursos (10)	
• Participación del estudiante (metodología activa) (10)	
2. Eficacia – impacto en el aprendizaje en el alumno	15
Del docente:	
3. Formación y capacitación	
• Nivel de formación inicial	10
• Cursos de actualización o capacitación docente	
• Lectura y hábito de autoformación	
• Uso de tecnología	
4. Valores y cualidades personales	
• Promueve la participación de padres de familia	15
• Responsabilidad y perseverancia en su desempeño docente	
• Respeto a la diversidad e identidad cultural	
Total	100

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 11
Diploma de participación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 27
Reconocimiento

Descripción del módulo II: Equipos efectivos de transporte

Módulo II: Equipos efectivos de transporte	
Objetivos	Fomentar la cultura de reconocimiento en el área de transporte a través del correcto funcionamiento del plan de seguridad en el área. Reconocer la importante labor de los pilotos y monitores del centro de estudios. Fomentar el trabajo en equipo en pro del buen desempeño y mejoramiento continuo en prácticas de seguridad.
Descripción	Integrado por acciones de reconocimiento a los equipos de trabajo del área de transporte que incluye los pilotos y los monitores. Actualmente el establecimiento lleva a cabo un programa de seguridad de

	transporte, éste módulo se basa en reconocer la buena práctica y resultados de la ejecución del plan.
Dirigido a	Personal de transporte.
Metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación cita al jefe de transporte y a los directivos para informar de la planificación del módulo. 2. Reunión de la comisión de implementación, directivos y jefe de transporte para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del módulo y la forma en que se reconocerá la labor del área. 3. El jefe de transporte realizará una reunión con el personal a su cargo para informar del plan de reconocimiento que se estará llevando a cabo. En esta reunión se retroalimenta del plan de seguridad en los medios de transporte para reforzar el conocimiento, esclarecer dudas o consultas sobre el mismo y validar si se está ejecutando correctamente. 4. El jefe de transporte queda a cargo de supervisar al personal, los equipos de trabajo y el desempeño, durante el lapso de dos meses. 5. Se realiza el acto de premiación, se hará una cena que está a cargo de planificarse 8 días posteriores a los dos meses de finalización del tiempo de supervisión. En esta reunión los Directivos del centro de estudios premiarán de acuerdo a las observaciones del jefe de personal a la vez se honrará el trabajo del personal de transporte y se realizarán unas rifas de 10 vales de tiendas de prestigio por Q. 200.00. La organización está a cargo de la comisión de implementación y la jefatura de transporte y jefatura de recursos humanos.
Duración	2 meses
Responsable	Comisión de implementación y coordinadores educativos.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 12
Diploma de premiación



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 28

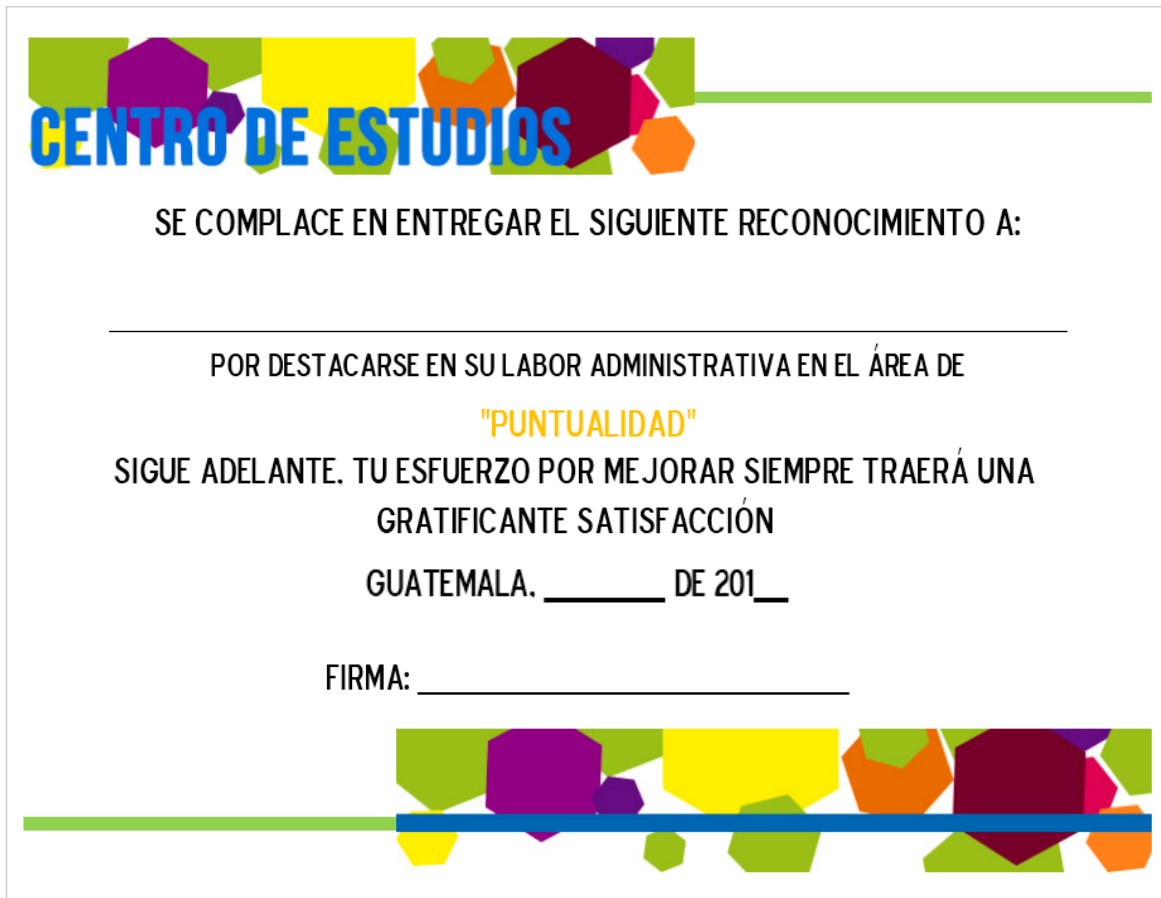
Esquema de reconocimiento

Descripción del módulo III: Excelencia administrativa

Módulo III: Excelencia administrativa	
Objetivos	Fomentar la cultura de reconocimiento en el área administrativa. Reconocer la labor del personal administrativo, honrando la responsabilidad, puntualidad e iniciativa en la realización de los labores.
Descripción	Estimular de forma escrita y verbal a los colaboradores del área administrativa que demuestren iniciativa en la realización de sus labores, responsabilidad, puntualidad y eficiencia. <ul style="list-style-type: none">• Diploma de reconocimiento a la puntualidad.• Diploma de reconocimiento a la eficiencia y responsabilidad en la realización de actividades administrativas.• Diploma de reconocimiento a la creatividad e innovación de procedimientos.
Dirigido a	Personal administrativo.
Metodología	<ol style="list-style-type: none">1. De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación cita a los jefes administrativos y a los directivos para informar de la planificación del módulo.2. Reunión de la comisión de implementación, directivos y jefes administrativos para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del módulo y la forma en que se reconocerá la labor del área.3. Los jefes administrativos realizarán una reunión con el personal a su cargo para informar del plan de reconocimiento que se estará llevando a cabo, esto durante los 15 días posteriores a la reunión con la comisión de implementación.4. Los jefes de áreas administrativas queda a cargo de supervisar al personal, los equipos de trabajo y el desempeño, durante el lapso de seis meses.5. Se realiza el acto de premiación, se hará una cena que está a cargo de planificarse 8 días posteriores a los seis meses de finalización del tiempo de supervisión. En esta reunión los Directivos del centro de estudios premiarán de acuerdo a las observaciones del jefe de personal de departamentos administrativos y se realizarán unas rifas de 10 vales de tiendas de prestigio por Q. 200.00. La organización está a cargo de la comisión de implementación y la jefatura de recursos humanos.
Duración	6 meses
Responsable	Comisión de implementación y coordinadores educativos.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

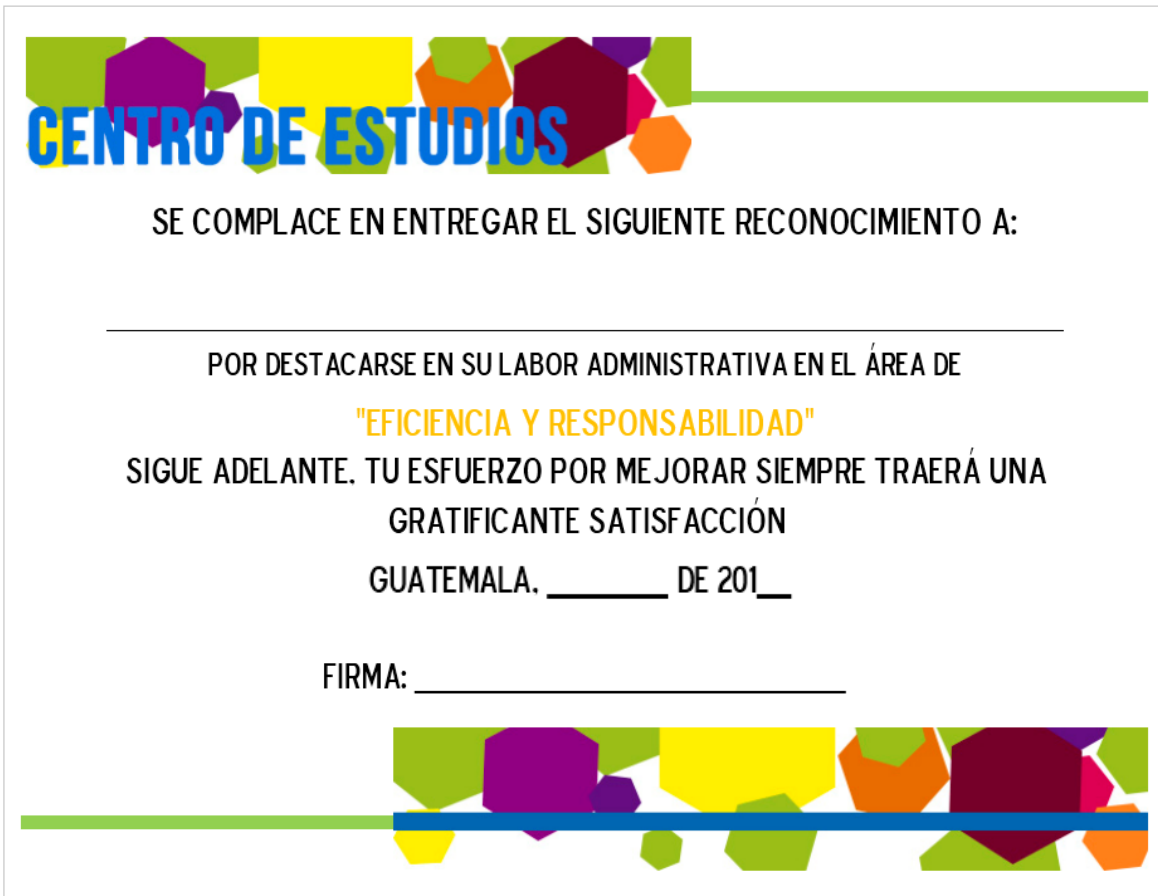
Figura 13
Diploma de reconocimiento a la puntualidad



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

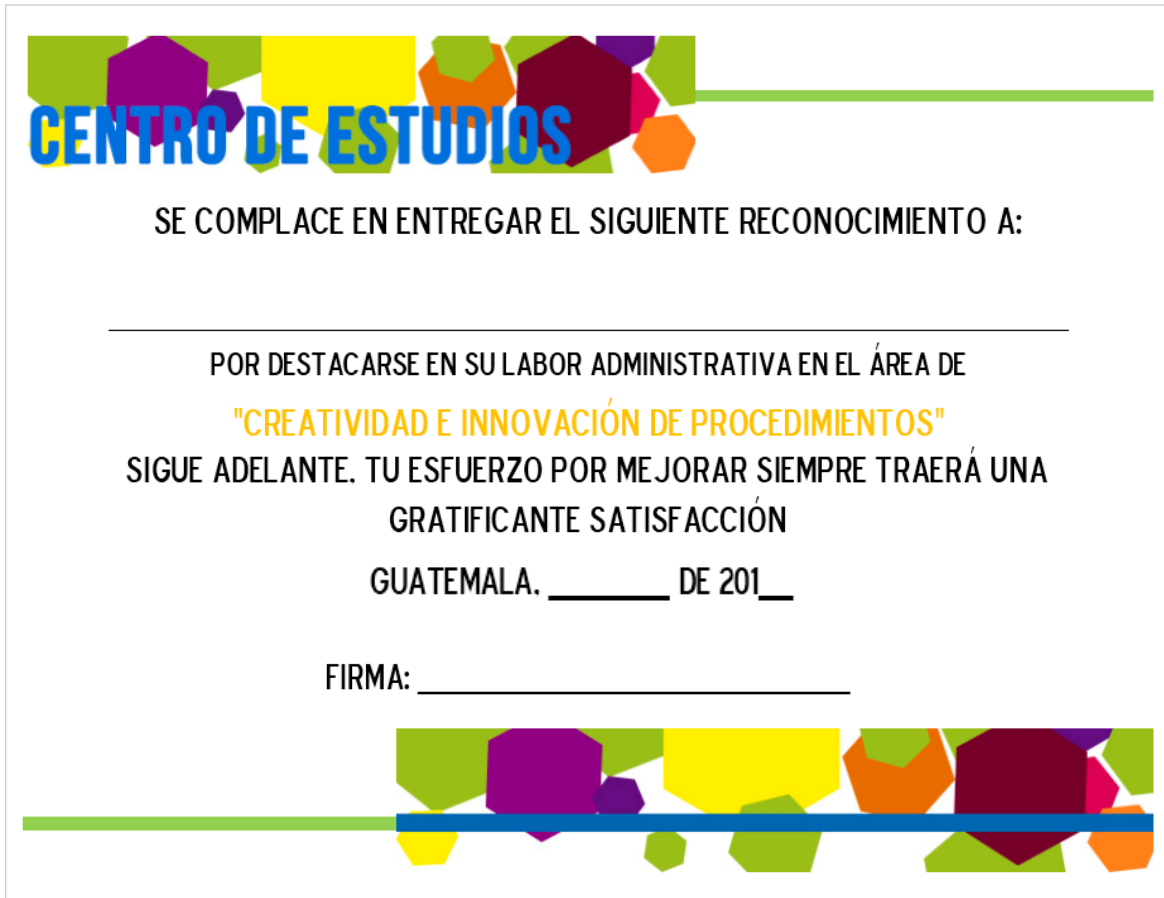
Figura 14

Diploma de reconocimiento a la eficiencia y responsabilidad



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Figura 15
Diploma de reconocimiento a la puntualidad



Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

e. Recursos

- Humanos
 - Comisión de implementación
 - Jefes, coordinadores y directivos.
 - Dirección del centro de estudios.
 - Colaboradores
- Materiales y equipo
 - Salón de capacitación, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina, tintas de impresión a colores, hojas y computadoras.

- Financieros
 - El costo estimado para llevar a cabo el esquema de reconocimiento según ésta propuesta se detalla a continuación:

Cuadro 29

Costo de implementación esquema de reconocimiento

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total aproximado
1	Vales de tiendas de prestigio para premiación y rifas. (Módulo I, II y III).	1	Q 5,750.00	Q 5,750.00
2	Cenas de acto de premiación (Módulo I, II y III)	3	Q 2,200.00	Q 6,600.00
3	Papelería y útiles de oficina	1	Q 600.00	Q 600.00
4	Imprevistos	1	Q 300.00	Q 300.00
			Q 8,850.00	Q 8,850.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

f. Evaluación

La evaluación del esquema de reconocimiento se llevará a cabo un mes posterior a la última cena de premiación, según el módulo III, esta evaluación será llevada a cabo por la comisión de implementación y los directivos del centro de estudios, los jefes de personal administrativo y de transporte, esta reunión tiene como fin evaluar las mejoras a nivel general en desempeño, relaciones entre compañeros, ambiente laboral y con base en los informes gerenciales que los jefes de departamento, coordinadores y directivos presenten en este mes. Cada jefe debe presentar los cambios que ha presentado su personal a cargo.

g. Responsables

- Comisión de implementación
- Jefes de departamentos administrativos
- Jefe de departamento de transporte

h. Supervisión

- Directivos del centro de estudios

3.5.3.4 Esquema de identificación con la organización

Por último, se presenta el esquema de identificación con la organización, de la propuesta para el establecimiento de mejoras dentro del centro de estudios. Se plantea realizar acciones de personal a través del Departamento de Recursos Humanos con la coordinación de la Comisión de implementación que tiene a cargo la supervisión y seguimiento de las actividades.

La importancia de la implementación de este esquema se enfoca en el compromiso que tienen los directivos del centro de estudio para que los empleados se identifiquen con el establecimiento, la idea es que los colaboradores se consideren parte fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, que se identifiquen con los alumnos, con su labor y con el centro de estudios. Esta parte de la propuesta tiene centrado su enfoque en todo el establecimiento de manera general, sin hacer distintivos entre departamentos, áreas o direcciones de trabajo. Este es un plan de afianzamiento de relaciones entre personal, el centro de estudios y su labor.

a. Objetivos

- Mejorar en un 15% el resultado de evaluación del factor de identificación con la organización en el término de un año posterior a la autorización de la propuesta.
- Afianzar y estrechar las relaciones entre directores generales, directivos, jefes y colaboradores del centro de estudios en el término de seis meses.
- Romper la brecha entre reconocimiento por acciones laborales y reconocimiento por la persona como tal y su compromiso con la organización en el corto y mediano plazo.

c. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del esquema de identificación con la organización.

Plan de acción para el esquema identificación con la organización

Centro de estudios

Objetivo del plan de acción: Proporcionar a la Dirección y Comisión de Implementación una secuencia de actividades que en el término de 1 año a partir de la autorización de los esquemas de desarrollo puedan servir de guía para la ejecución y supervisión de actividades que propicien que los colaboradores se identifiquen con el centro de estudios.					
Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Fecha	Medio de supervisión
Acciones de identificación	Celebración del aniversario del centro de estudios. Fiesta temática de celebración, rifas, concursos y premiación.	Que el 100% del personal del centro de estudios se sienta identificado con el crecimiento y desarrollo del centro de estudios en el término de un año.	Departamento de Recursos Humanos	Mes 11	Comisión de implementación se encarga de verificar el cumplimiento de acuerdo al cronograma y planificación. Reunión con jefatura de departamento de recursos humanos para validación de actividades y recursos necesarios.
Acciones de identificación	Celebración de fiestas de fin de año en una empresa de boliche, formación de equipos de líneas, intercambio de regalos entre colaboradores, rifas de premios.	Que en el mediano plazo, el 100% del personal se sienta identificado con la celebración de las épocas de fin de año fomentando compañerismo y relaciones extracurriculares.	Departamento de Recursos Humanos	Mes 12	Comisión de implementación se encarga de verificar el cumplimiento de acuerdo al cronograma y planificación. Reunión con jefatura de departamento de recursos humanos para validación de actividades y recursos necesarios.
Acciones de identificación	Cena de gala para premiación de años de servicio y comunicación de los éxitos alcanzados en el año. Cena en hotel con todos los colaboradores, entrega de pines y diplomas de años de años de servicio.	Reconocer la fidelidad y compromiso de los colaboradores en sus años de servicio en el mediano plazo y repercuta en la mejora de un 15% del índice de satisfacción de identificación.	Departamento de Recursos Humanos	Mes 12	Comisión de implementación se encarga de verificar el cumplimiento de acuerdo al cronograma y planificación. Reunión con jefatura de departamento de recursos humanos para validación de actividades y recursos necesarios.

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

e. Recursos

- Humanos
 - Comisión de implementación.
 - Jefe de departamento de recursos humanos.
 - Dirección del centro de estudios.
 - Colaboradores
- Materiales y equipo
 - Salón de reuniones, sillas, mobiliario, computadoras.
- Financieros
 - El costo estimado para llevar a cabo el esquema identificación con la organización según ésta propuesta se detalla a continuación:

Cuadro 30
Costo de celebración de aniversario

No.	Concepto	Costo total aproximado
1	Alimentos y bebidas	Q. 6,600.00
2	Decoración fiesta temática.	Q. 1,000.00
3	Compra de premios para rifas y concursos.	Q. 1,000.00
4	Imprevistos	Q. 500.00
		Q 9,100.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 31
Costo de celebración de fiestas de fin de año

No.	Concepto	Costo total aproximado
1	Contratación de pistas en una empresa de boliche con cena incluida.	Q. 6,000.00
2	Compra de premios para rifas y concursos.	Q. 1,000.00
3	Imprevistos	Q. 500.00
		Q 7,500.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

Cuadro 32

Costo de celebración de Cena de años de Servicio

No.	Concepto	Costo total aproximado
1	Cena en hotel de la ciudad	Q. 7,000.00
2	Compra de pines de años de servicio	Q. 1,000.00
3	Imprevistos	Q. 500.00
		Q 8,500.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

f. Evaluación

La evaluación del esquema de identificación con la organización se llevará a cabo por la comisión de implementación y los directivos del centro de estudios y la jefatura de recursos humanos. Se realizará una reunión un mes después de realizadas las actividades planteadas en esta propuesta, tiene como fin evaluar las mejoras a nivel general en desempeño, relaciones entre compañeros, ambiente laboral y en base a los informes gerenciales que los jefes de departamento, coordinadores y directivos presenten en este mes. Cada jefe debe presentar los efectos que ha presentado su personal a cargo. Así también, se evaluará en el próximo diagnóstico de clima organizacional que se realizará durante el siguiente año posterior a la implementación de la propuesta.

g. Responsables

- Jefe del departamento de recursos humanos
- Comisión de implementación

h. Supervisión

- Directivos del centro de estudios

3.5.3.2 Resumen de costos de implementación de la propuesta

A continuación se presenta de forma resumida el costo total de la propuesta y sus diferentes módulos:

Cuadro 33
Resumen de costos de implementación

No.	Concepto	Costo total aproximado
1	Esquema de liderazgo	Q. 40,025.00
2	Esquema de trabajo en equipo	Q. 20,425.00
3	Esquema de reconocimiento	Q. 8,850.00
4	Esquema de identificación con la organización	Q. 25,100.00
TOTAL		Q. 94,400.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

3.5.4 Fase 4: Evaluación y retroalimentación de la propuesta y diagnóstico de clima organizacional.

La evaluación de los cuatro esquemas que se proponen se llevará a cabo por la comisión de implementación y los directivos del centro de estudios y la jefatura de recursos humanos. Se realizará una reunión un mes después de realizadas las actividades planteadas por cada propuesta, con el fin de evaluar las mejoras a nivel general en desempeño, relaciones entre compañeros, ambiente laboral y con base en los informes gerenciales que los jefes de departamento, coordinadores y directivos presenten en este mes. Cada jefe debe exponer los efectos que ha presentado su personal a cargo. Así también, se evaluará en el próximo diagnóstico de clima organizacional que se realizará durante el siguiente año posterior a la implementación de la propuesta. Los medios a utilizar para la evaluación durante la propuesta son:

Cuadro 34
Guía de evaluación periódica

No.	Descripción	Chequeo
1	Reunión de validación y seguimiento en reuniones mensuales con jefaturas	<input type="checkbox"/>
2	Encuestas de satisfacción de capacitación.	<input type="checkbox"/>
3	Cumplimiento de fechas de acuerdo al cronograma	<input type="checkbox"/>
4	Revisión de encuestas de satisfacción de capacitación	<input type="checkbox"/>
5	Observación directa por parte de las jefaturas durante la jornada laboral en su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
6	Validación de resultados en reunión trimestral de comisión de implementación, directivos y jefes de área.	<input type="checkbox"/>
7	Calendarización de diagnóstico de clima organizacional un año posterior a la primera evaluación.	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia, agosto, 2014.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en el centro de estudios, se concluye lo siguiente:

- El índice de insatisfacción laboral en el centro de estudios objeto de investigación se debe a la falta de una metodología que guíe la ejecución de acciones que propicien las buenas relaciones laborales, la cooperación y ayuda mutua entre los colaboradores.
- Los jefes inmediatos desconocen de herramientas y estrategias de liderazgo que coadyuven al logro de los objetivos del centro de estudios en un ambiente adecuado y de crecimiento lo que ha propiciado trabajo individual y aislado.
- Los colaboradores en su mayoría consideran que su trabajo no es reconocido y apreciado por los directivos lo que ha provocado un descontento e insatisfacción en la realización de las labores diarias.
- La falta de acciones que reflejen el interés por parte de los directivos hacia los colaboradores ha generado que estos no se sientan completamente identificados con la organización para la cual trabajan.
- El efecto de no invertir y considerar la forma en que los colaboradores del centro de estudios perciben la apreciación de su labor afecta de forma directa en la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje que puede provocar un descontento no solo en los alumnos sino en los padres de familia.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en el centro de estudios, se emiten las siguientes recomendaciones:

- El centro de estudios debe implementar la propuesta que se presenta en este documento que le permitirá establecer mejoras que propicien buenas relaciones laborales, cooperación y ayuda mutua en la realización de las actividades y un ambiente de trabajo agradable para lograr mejorar el índice de satisfacción laboral dentro del establecimiento.
- Al implementar de manera efectiva las acciones del esquema de liderazgo en la propuesta planteada, los jefes podrán tener las herramientas y estrategias necesarias para la correcta toma de decisiones para desarrollar su liderazgo y la buena implementación de equipos de trabajo en los departamentos del centro de estudios.
- Con la aplicación de las diferentes acciones propuestas en el esquema de reconocimiento, los colaboradores podrán percibir que su trabajo es observado, supervisado y reconocido por los jefes y directivos cuando esté correctamente realizado.
- Fomentar las actividades extracurriculares del centro de estudios de acuerdo al esquema de identificación con la organización propuesto, fomentará que los colaboradores se sientan identificados con el centro de estudios, en donde serán tomados en consideración para la celebración de los éxitos alcanzados.
- La evaluación y retroalimentación anual de clima organizacional que se realice en la ejecución de las acciones presentadas en los diferentes esquemas forma parte vital para la correcta implementación y actualización que provoque los cambios necesarios de acuerdo a factores internos y externos del centro de estudios y su efectiva medición de impacto en los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004 **Administración**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México. 354 páginas.
2. Cannice, M; Koontz, Harold; Weihrich, H. 2008. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 13ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México. 667 páginas.
3. Davis, Keith; Newstrom, John W. 2002. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 11ª Edición. McGrawHill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México. 622 páginas.
4. Franklin, Enrique B.; Krieger, Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina**. Pearson Educación, México. 568 páginas.
5. Judge; T; Robbins, S. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 13ª. Edición. Pearson educación, México. 718 páginas
6. Lussier, Robert N.; Achua, Chistopher F. 2008. **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. 2ª. Edición. Cengage Learnin Editores, S. A. México. 525 páginas.
7. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración Moderna**. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 480 páginas.
8. Rodriguez M., Darío. 2005. **Diagnóstico Organizacional**. 6ª. Edición. Alfaomega Grupo Editor, México. 233 páginas.

9. Seis sombreros para pensar. Factoría de la Innovación, 2013. Consultado el 20 de septiembre de 2014. <http://www.factorinnovation.eu>

10. Un plan para desarrollar liderazgo. Caja de herramientas comunitarias, 2014. Consultado el 20 de septiembre de 2014. Disponible en <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>