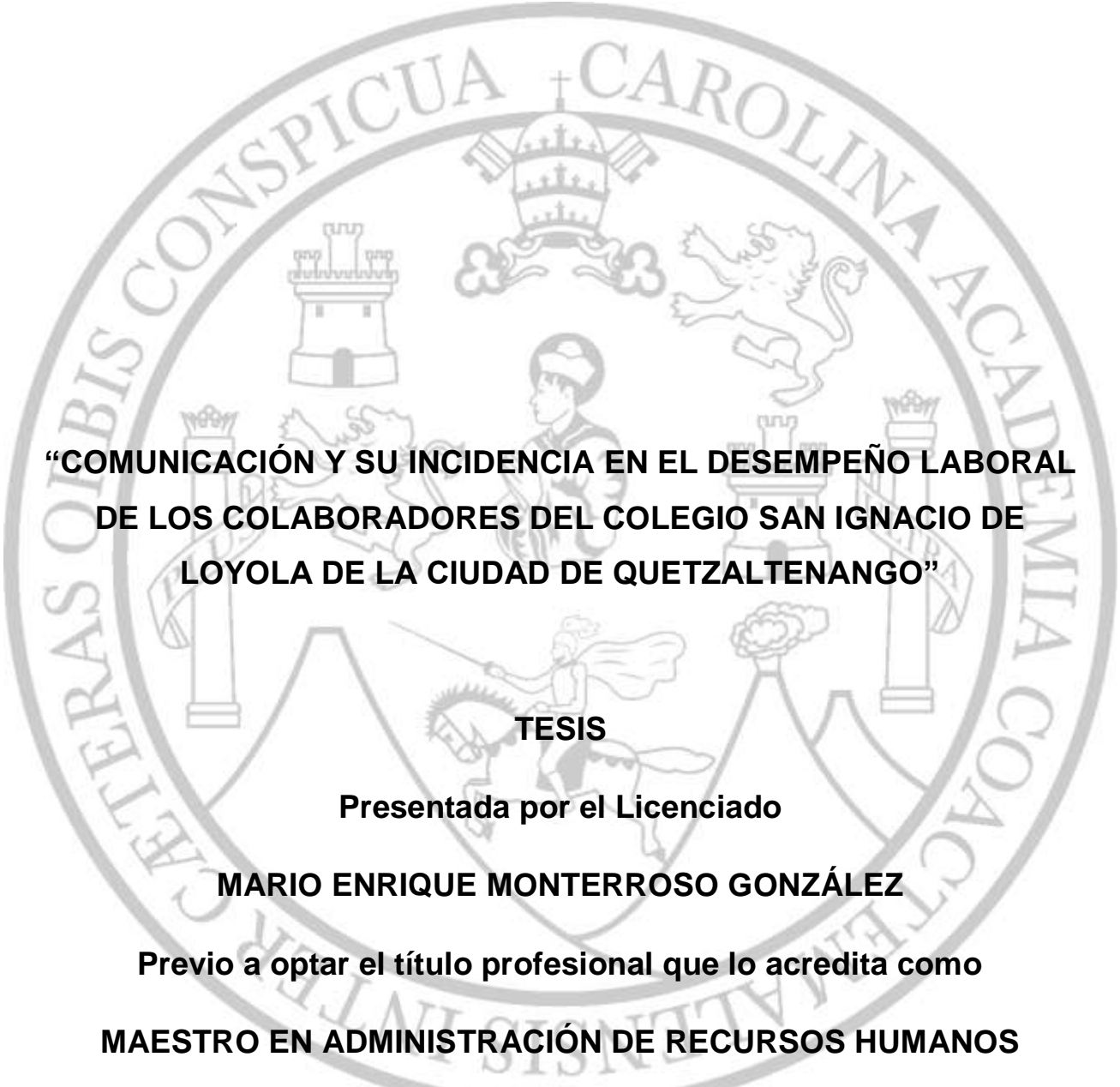


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“COMUNICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE
LOYOLA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

TESIS

Presentada por el Licenciado

MARIO ENRIQUE MONTERROSO GONZÁLEZ

Previo a optar el título profesional que lo acredita como

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Quetzaltenango, junio de 2018

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

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

SECRETARIO GENERAL

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC M Sc. María del Rosario Paz Cabrera

SECRETARIA ADMINISTRATIVA M Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS

M Sc. Héctor Obdulio Alvarado Quiroa

M Sc. Freddy Rodríguez

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Licda. Tatiana Cabrera

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

Br. Luis Ángel Estrada García

Br. Julia Hernández

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Percy Ivan Aguilar Argueta

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: M Sc. Percy Iván Aguilar

Secretario: M Sc. Edgar Benito Rivera

Coordinador: M Sc. Jorge F. Santisteban

Experta: M Sc. Patricia Calderón

Asesor de Tesis

M Sc. Pablo José De León Maldonado

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



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




ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-033-2018

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la certificación del acta de examen privado No. 256-2018 de fecha 25 de mayo de 2018 suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Comunicación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores”** presentada por el Maestrante **Mario Enrique Monterroso González** identificado con el Registro Académico **9630841**, previo a conferirsele el título de **Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango, junio 2018.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M Sc. Percy Iván Aguilar Argueta
Director Postgrados CUNOC



cc. Archivo

Quetzaltenango, 12 de Septiembre de 2016

MSc. Percy Iván Aguilar.
Director Departamento de Postgrados.
Centro Universitario de Occidente.
Universidad de San Carlos de Guatemala.
Su Despacho.

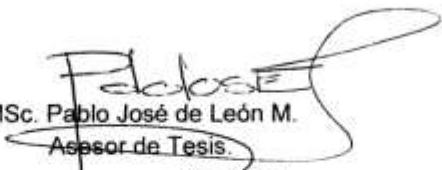
Respetable Maestro Percy.

En atención al Nombramiento emitido por el Departamento de Postgrados de fecha 17 de Octubre de 2,017; del Acta POSTGRADOS 015-2017 en donde se me nombra como Asesor del trabajo Titulado: "**COMUNICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES**"; elaborado por el Licenciado **MARIO ENRIQUE MONTERROSO GONZALEZ**, con carné No. 9630841 de la Maestría en Administración de Recursos Humanos; me permito manifestarle lo siguiente:

- a) Que el trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere esta casa de estudios superiores, en el nivel de Maestría.
- b) Que se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación y comprobación de Hipótesis.

Por lo anterior, Emito Dictamen Favorable ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo atentamente.


MSc. Pablo José de León M.
Asesor de Tesis.

MSC. PABLO JOSÉ DE LEÓN M.
LICENCIADO EN ADMON. DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMON. DE RECURSOS H. HUMANOS
MAESTRÍA EN ANDRAGOGÍA Y DOCENCIA SUPERIOR



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado**



EL INFRASCrito DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

CERTIFICA:

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 256/2018 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las once horas minutos del día viernes veinticinco de mayo del año dos mil dieciocho, reunidos en el salón de sesiones del Departamento de Estudios de Postgrado, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Director:** M Sc. Percy Ivan Aguilar; **Coordinador:** M Sc. Jorge F. Santisteban; **Asesor:** M Sc. Pablo J. de León **Experta:** M Sc. Patricia Calderón; **Secretario que certifica:** M Sc. Edgar Benito Rivera; con objeto de practicar el **Examen Privado** de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** en el grado académico de **Maestro en Ciencias** de el Licenciado **Mario Enrique Monterroso González** identificado con el número de carné **9630841** procediéndose de la siguiente manera:-----

PRIMERO: El sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-----

SEGUNDO: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE** -----

TERCERO: En consecuencia el sustentante **APROBO** con observaciones todos los requerimientos académicos necesarios previo a otorgarle el título profesional de **MAESTRO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** -----

CUARTO: No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.-----

Y para los usos legales que al interesado convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los trece días del mes de junio del año dos mil dieciocho. -----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Certifica:

Yomara Yamiteth Rodas De León
Secretaría Depto. de Postgrados



Vo. Bo.

M. Sc. Percy Iván Aguilar Argueta
Director Departamento de Postgrados



DEDICATORIA

A DIOS:

Ser Supremo que me dio la vida, inteligencia y sabiduría. Su bondad inmensa me permitió cumplir uno de mis grandes sueños, siendo mi fortaleza en momentos difíciles, grande eres mi Señor.

A MIS PADRES: Mario Monterroso Hoffens

Elma González de Monterroso

Por el apoyo incondicional, no solo en esta etapa de mi vida, sino a lo largo de la misma, por estar ahí en los momentos difíciles, especialmente mi madre, quien con esfuerzo y sacrificio sacó adelante a la familia, Dios la bendiga madre mía.

A MIS ABUELOS: Florentín González (Q.E.P.D.) y Esterfina Ruiz (Q.E.P.D), Ernesto Monterroso (Q.E.P.D.) y Leonor Hoffens.

A MI HERMANO: Erick Monterroso

A MI CUÑADA: Paola Monterroso

A MIS TÍOS: Alex González, Merith González, Nery Hoffens, Enrique Hoffens, Telma Hoffens, Carlos González, Rudy González y Auda Monterroso, (Q.E.P.D.).

A MIS PRIMOS: Astrid González, Karla González, Ericka González, Diana González, Alison González, Alex González. Doris López, Gilberto González, Rudy González, Jessica González, William González, Dairyn González, Dorian López, Sarai MCcracken,

A MIS SOBRINOS: Dayana Michelle, Erick Steven, Michael Ernesto, Kevin Alexander, Santiago André, Eddy Josué, Dereck Steven, Rosa Daniela, Melanie Alejandra, Ángel Alexander y Alex Roberto.

Y a mi familia en general por todo el cariño y apoyo incondicional durante toda mi vida.

A MIS AMIGOS: Alex López, Luis Arreaga, Ronald Ramírez, Donald Gutiérrez Sheyla López, Enio Álvarez, Byron Herrarte, Glendy López (Q.E.P.D.), Fredy Cobón, Carlos Sacalxót, José Mauricio, Ehoniz Castillo.

Por su aprecio, apoyo y por todos aquellos inolvidables momentos compartidos.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

- A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente al Departamento de Estudios de Posgrado del Centro Universitario de Occidente, por haberme dado la oportunidad de formar parte de esta casa de estudio y por todo el conocimiento adquirido.
- A: Los distinguidos Maestros, por los conocimientos compartidos, por el tiempo y la orientación profesional brindada durante mi formación académica en mi alma máter.
- A: Mis padrinos MSc. Pablo De León y MSc. Jorge Santisteban por honrarme con su presencia en este acontecimiento tan especial.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
1. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	5
1.1 Ciudad de Quetzaltenango.....	5
1.1.1 Ubicación geográfica de la ciudad de Quetzaltenango	6
1.1.2 Población de Quetzaltenango	6
1.1.3 Economía de Quetzaltenango	7
1.1.4 Educación en Quetzaltenango	8
1.2 Colegio San Ignacio De Loyola Quetzaltenango.....	9
1.2.1 Historia del colegio	9
1.2.2 Filosofía Institucional	10
1.2.3 Servicios	10
1.2.4 Organización.....	11
CAPITULO II.....	13
2. COMUNICACIÓN.....	13
2.1 Definición de comunicación.....	13
2.2 Importancia de la comunicación	13
2.3 El proceso de la comunicación	14
2.4 Barreras de la comunicación:	16
2.5 Tipos de comunicación.....	18
2.6 Canales de comunicación	19
2.6.1 Canales formales.....	19
2.6.2 Canales informales.....	20
2.7 Flujos de Comunicación.....	22
2.7.1 Comunicación descendente	22
2.7.2 Comunicación ascendente	22
2.7.3 Comunicación horizontal	23
2.8 Las herramientas más comunes para llevar a cabo la comunicación interna son:	24
2.9 La comunicación eficaz en la empresa.....	26
2.9.1 Tres requisitos para comunicarse fácilmente dentro de la organización:	26

2.10	Finalidades de la comunicación en la empresa.....	28
2.11	Formas de comunicarse en la empresa.....	30
CAPITULO III.....		32
3.	DESEMPEÑO LABORAL.....	32
3.1	Definición.....	32
3.2	Indicadores desempeño laboral.....	32
3.2.1	Satisfacción laboral.....	33
3.2.2	Motivación y desempeño	35
3.2.3	Trabajo en equipo	41
3.2.4	Capacitación y desarrollo	43
3.2.5	Competencias laborales.....	45
3.2.6	Compensaciones laborales	48
3.3	Evaluación de desempeño	50
3.3.1	Quien debe evaluar el desempeño	50
3.3.2	Métodos de evaluación del desempeño.....	52
ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL ENFOQUE DE COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO.....		67
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS		70
CONCLUSIONES		78
RECOMENDACIONES		79
CAPÍTULO IV		80
4.	PROPUESTA.....	80
4.1	PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN Y COLABORADORES DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.....	80
4.2	Introducción.....	80
4.3	Justificación	81
4.4	Objetivos	82
4.4.1	Objetivo general.....	82
4.4.2	Objetivos específicos	82
4.5	Contenido de capacitación.....	83
4.5.1	Comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores)	83

4.5.2	¿Por qué es importante la comunicación? (Capacitación para directivos y colaboradores)	83
4.5.3	El proceso de la comunicación (Capacitación para directivos).....	83
4.5.4	Barreras de la comunicación (Capacitación para directivos)	84
4.5.5	Tipos de comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores).....	85
4.5.6	Canales de comunicación (Capacitación para directivos).....	85
4.5.7	Flujos de Comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores)	86
4.5.8	Herramientas de comunicación interna (Capacitación para directivos y colaboradores)	88
4.5.9	Principales finalidades de la comunicación en la empresa (Capacitación para directivos).....	91
4.5.10	Formas de comunicarse en la empresa (Capacitación para directivos y colaboradores)	93
4.5.11	Habilidades de comunicación que deben tener los directivos cuando son emisores (Capacitación para directivos)	95
4.5.12	Habilidades de comunicación que deben tener los directivos cuando son receptores (Capacitación para directivos)	96
4.6	Trabajo en equipo	98
4.6.1	¿Qué es un equipo? (Capacitación para directivos y colaboradores)	98
4.6.2	¿Por qué es importante el trabajo en equipo? (Capacitación para directivos y colaboradores)	98
4.6.3	Proceso de formación de los equipos de trabajo (Capacitación para directivos)	99
4.6.4	Etapas de desarrollo del equipo (Capacitación para directivos y colaboradores) .	100
4.6.5	Competencias fundamentales para el trabajo en equipo (Capacitación para directivos y colaboradores)	101
4.6.6	Establecimiento de objetivos. Método SMART (Capacitación para directivos y colaboradores)	101
4.6.7	Resolución de problemas y conflictos (Capacitación para directivos)	102
4.6.8	Toma de decisiones (Capacitación para directivos y colaboradores)	104
4.6.9	Elementos básicos del equipo (Capacitación para directivos y colaboradores)	106
4.7	Evaluación de desempeño	107
4.7.1	¿Qué se debe medir?	107
4.7.2	Objetivos de la evaluación de desempeño.....	107

4.7.3	¿Por qué se evalúa el desempeño?	108
4.7.4	Lineamientos básicos de la evaluación de desempeño para beneficiar al colegio.	109
4.7.5	Escalas graficas.....	109
4.7.6	Formato de evaluación de desempeño	110
BIBLIOGRAFÍA		120
ANEXOS		122

RESUMEN

La presente investigación tomó como objeto de estudio al colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, esta es una institución educativa encargadas de ofrecer enseñanza en áreas técnicas y productivas tanto a nivel básico como diversificado, enfocándose en las necesidades de los estudiantes, mediante un pensum de estudios adaptado específicamente a su formación académica.

La investigación es de carácter correlacional causal, realizada con un total de 28 trabajadores que conforman el colegio San Ignacio De Loyola, para determinar la incidencia que la comunicación tiene sobre el desempeño laboral de los colaboradores. El trabajo de campo se realizó con la utilización de la entrevista semiestructurada y cuestionarios dirigidos a todo el personal de este centro educativo, con la finalidad de recolectar información importante en relación al tema de estudio.

Se identificaron ciertos aspectos de comunicación que han limitado el funcionamiento y progreso de este centro educativo, siendo los más importantes, el flujo de comunicación descendente utilizado por los directivos, la falta de planificación para transmitir información importante, las reuniones improvisadas, el desequilibrio en la transferencias de información oral y escrita, entre otros aspectos fundamentales, que han dado como resultado que no exista una comunicación efectiva entre los niveles altos y bajos de este centro educativo, incidiendo en la motivación para el trabajo, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo, siendo los principales indicadores de desempeño laboral.

En base a la investigación de campo, se aceptó en un alto porcentaje la hipótesis de la investigación planteada, utilizando para ello, el análisis estadístico Q de Kendal y se concluye que la comunicación incide en gran medida sobre el desempeño laboral de los colaboradores del colegio, por lo tanto, se recomienda aplicar la propuesta que se presenta en la investigación, la cual consiste en un plan de capacitación que contiene los elementos y lineamientos técnicos más importantes con respecto a comunicación y trabajo en equipo, que son vitales para el desarrollo de este centro de estudios, mejorando su funcionamiento y competitividad en el ámbito educativo de la ciudad de Quetzaltenango.

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor determinante en el desarrollo de Guatemala, puesto que por medio de esta, se pueden adquirir los conocimientos técnicos y científicos necesarios, que son fundamentales para alcanzar un mejor bienestar social y un considerable crecimiento económico para el país. La educación proporciona mejores oportunidades en el ámbito laboral, mejorando la calidad de vida y promoviendo el progreso de las personas como de la sociedad en general. En la ciudad de Quetzaltenango se cuenta con diversidad de establecimientos educativos que ofrecen preparación académica tanto para alumnos de la localidad como de diferentes partes del territorio nacional.

El colegio San Ignacio de Loyola es un centro educativo privado, que ofrece carreras técnicas a nivel básico y diversificado que permiten preparación académica para la formación de los estudiantes, tanto para la vida laboral, así como al momento de ingresar a las diferentes universidades. No obstante, los procedimientos de comunicación empleados han tenido incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, comprometiendo el adecuado funcionamiento de este centro de estudios, por consiguiente, se realiza la presente investigación, con la finalidad de analizar y establecer como dichos procedimientos han condicionado su desarrollo y por ende su participación y competitividad en el ámbito educativo de la ciudad de Quetzaltenango.

Los procedimientos de comunicación empleados en el colegio en la actualidad han sido un factor determinante en el funcionamiento del mismo, gran parte de los problemas de este centro educativo están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimientos técnicos, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional ha comprometido la transmisión de información importante, influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores, teniendo consecuencias en los resultados y por ende limitantes en el crecimiento y desarrollo de este establecimiento educativo.

El desempeño laboral se enfoca en el rendimiento de los colaboradores según las exigencias

de los respectivos puestos de trabajo, siendo fundamental para el crecimiento y desarrollo del colegio, no obstante, existen indicadores de desempeño que en su mayoría han sido afectados por los sistemas o procedimientos de comunicación utilizados por la Dirección, entre los más importantes con respecto a dichos indicadores, se puede hacer mención en primera instancia a los niveles de motivación y satisfacción laboral, ya que estos no son los esperados, así también, la inexistencia de programas de capacitación de personal y trabajo en equipo ha complicado el desarrollo de competencias fundamentales y la participación de colaboradores en la toma de decisiones importantes.

La comunicación efectiva es un elemento esencial para fomentar la productividad y mantener relaciones laborales sólidas entre directivos y colaboradores, así como las relaciones interpersonales en los diferentes departamentos del colegio, contribuyendo al trabajo en equipo y a la coordinación de actividades, dando como resultado un rendimiento óptimo del personal y un adecuado funcionamiento de la institución. Por tal razón, es indispensable que todo el personal del colegio tenga los conocimientos básicos sobre comunicación y comprendan la importancia de esta para la consecución de objetivos.

El Objetivo General del estudio fue determinar la incidencia de la comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores del colegio San Ignacio de Loyola de la ciudad de Quetzaltenango.

Los objetivos específicos fueron: determinar el proceso de comunicación empleado en el colegio, identificar las barreras de comunicación que afectan, determinar los indicadores de desempeño laboral utilizados, establecer los tipos de evaluación de desempeño empleados y establecer la frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño.

La delimitación espacial de la presente investigación se llevó a cabo con los directivos y colaboradores que integran las diferentes áreas del colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango. La delimitación temporal fue de carácter transversal, utilizando para ello una sola medición, desarrollada durante el mes octubre del año 2017. La delimitación teórica tuvo un enfoque específicamente administrativo y de recursos humanos, puesto que la información sobre

comunicación y desempeño laboral, así como los conceptos y categorías utilizados, pertenecen a la Ciencia de la Administración de Empresas y de Personal.

El estudio presentó la hipótesis de investigación siguiente: los procedimientos de comunicación empleados en el colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, limitan el desempeño laboral de sus colaboradores.

Para poder realizar la investigación, se analizó al total de colaboradores que integran el colegio San Ignacio De Loyola., conformados por la Dirección y los colaboradores; las técnicas que se utilizaron para recopilar la información fueron la entrevista y la encuesta, mediante preguntas fundamentales relacionadas con la comunicación y el desempeño laboral; el diseño de investigación fue no experimental, ya que no se manipularon intencionalmente las variables; la clase de estudio fue de correlacional causal, puesto que se tuvo como objetivo describir las relaciones entre las variables y su incidencia.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico contextual en donde se realizó el estudio, contiene la descripción general y actualizada de la ciudad de Quetzaltenango, incluyendo ubicación geográfica, población, economía y educación. Así también, presenta la descripción del colegio San Ignacio De Loyola, dándose a conocer su historia, filosofía institucional, servicios y organización.

El capítulo II, hace referencia al marco teórico conceptual, el cual constituye el fundamento teórico de la variable independiente de estudio, que en este caso, fue la comunicación, además, se realiza la presentación de los aspectos conceptuales de dicha variable de la investigación, así como la presentación y discusión de resultados mediante análisis y graficas correspondientes.

En el capítulo III, se maneja el marco teórico conceptual, relacionado a la variable dependiente, siendo esta el desempeño laboral, incluyendo sus conceptos y categorías. De la misma manera, se presenta la discusión de los resultados obtenidos, incluyendo análisis, gráficas y datos que se obtuvieron en la investigación. Los resultados del estudio de campo se relacionan con los antecedentes, el marco teórico contextual y el marco teórico conceptual.

Con la investigación de campo y el análisis de resultados, se aprueba en un alto porcentaje la hipótesis planteada y se concluye que la comunicación tiene considerable incidencia en el

desempeño laboral de los colaboradores, es decir, que se pone en evidencia los inapropiados procedimientos de comunicación empleados en el colegio, que han limitado en gran medida las actividades laborales del personal y por ende en el funcionamiento en general de este centro educativo.

Se recomienda la aplicación de la propuesta establecida para el colegio, puesto que es fundamental que los colaboradores obtengan y dominen los conocimientos técnicos necesarios sobre comunicación y trabajo en equipo, fortaleciendo de esta forma su desempeño laboral, permitiendo el alcance de objetivos y un adecuado funcionamiento de este centro educativo. Esta investigación se complementa con la bibliografía consultada y los anexos en donde se presenta el instrumento de investigación empleado.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

1.1 Ciudad de Quetzaltenango

Quetzaltenango [ketsalte'naŋgo], conocida también como Xelajú [ʃela'xu] o Xela [ʃela], es la cabecera del departamento de Quetzaltenango, asimismo, es la segunda ciudad más importante de Guatemala, localizada a los 14° 50' 40" de latitud Norte y 91° 30' 05" de longitud oeste, a 206 km al Noroeste de la Ciudad de Guatemala. La Ciudad se encuentra ubicada en un valle montañoso en el altiplano occidental de Guatemala con una altitud media sobre el nivel del mar de 2333 metros (7734 pies). Cuenta con una población de 300,000 habitantes en la zona metropolitana más la población que se genera de las ciudades colindantes debido al flujo comercial-educativo y para trabajar, la población se incrementa con 30,000 personas que conforman la población flotante de la ciudad. El municipio forma parte de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos. (Wikipedia, 2013)

Quetzaltenango cuenta con diversos centros educativos, como algunas de las universidades más reconocidas de Guatemala. Es la ciudad con la mayor cantidad de centros educativos por habitante, debido, a su estratégica ubicación, ya que la mayoría de sus estudiantes no son de Quetzaltenango, sino de ciudades y poblaciones que se ubican en un radio de 150 kilómetros de esta ciudad.

La Ciudad de Quetzaltenango fue proclamada como Capital de Centroamérica por el Parlacen en 2008. Es la cabecera del departamento de Quetzaltenango, que tiene 1953 km², equivalentes al 1,8% del territorio nacional. A nivel de Ciudad la población es de alrededor del cincuenta y cinco por ciento indígena o amerindia, el treinta y cinco por ciento mestizos o ladinos, y diez por ciento de europeos (en su mayoría procedentes de Italia y España) y a nivel departamental el 60.5 por ciento de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (treinta y nueve por ciento); entre los indígenas predominan los grupos étnico k'iche' y Mam. Se habla principalmente español, idioma oficial, mientras que el k'iche' se habla en las periferias que de la ciudad y el italiano entre los descendientes de inmigrantes italianos que se establecieron en la localidad.

La población total del departamento de Quetzaltenango, censada en 1994 fue de 503.857 habitantes, estimándose que para 1997 contase con 661.375 habitantes, que equivale a un 6,0 % del total nacional. Para el período 1981-1994 la tasa de crecimiento anual fue de 1,8, inferior al promedio nacional que llegó a 2,5%. Se proyecta que para 2032 la población de la ciudad de Quetzaltenango sobrepasara los 2.31 millones de habitantes. La composición de la población es de un 43% a nivel urbana y 57% a nivel rural. A una altura aproximada a los 2357 msnm, lo que la hace una ciudad de clima muy frío. (Inguat, 2016)

1.1.1 Ubicación geográfica de la ciudad de Quetzaltenango

El Departamento de Quetzaltenango limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con los departamentos de Totonicapán y Sololá, al sur con los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez y al oeste con el departamento de San Marcos

La Ciudad de Quetzaltenango está rodeada de municipios del departamento de Quetzaltenango, excepto al norte en que colinda con San Andrés Xecul, del departamento de Totonicapán. (Compendio de Geografía de Centro América, 2008)

1.1.2 Población de Quetzaltenango

Al 30 de Junio de 2016, el número de habitantes del departamento es de 882,606 representando el 5.4% de la población total y según las proyecciones de población, se estima que para el año 2020, aumentará a 959,047.

El departamento es mayoritariamente urbano debido a que el 58.9% de la población habita en esta área.

Del total de la población, 48.0% son hombres y 52.0% son mujeres. A nivel nacional el porcentaje de población que se identifica como indígena es de 40%, en tanto que para el departamento de Quetzaltenango es de 51.7%.

El departamento es mayoritariamente urbano debido a que el 58.9% de la población habita en esta área.

1.1.3 Economía de Quetzaltenango

Quetzaltenango es la segunda ciudad más importante de Guatemala, porque es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial y de servicios.

Los aspectos comerciales, de servicios, educativos (a nivel primario, secundario y universitario), sociales, de instancias políticas, gubernativas y culturales, entre otras, atraen a muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que Quetzaltenango se convierte en una ciudad que concentra el comercio y los servicios en el occidente del país.

La ciudad tiene además una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, plazas, avenidas, hoteles y tiendas que se centran principalmente en las diferentes zonas de la ciudad. Dentro de sus cultivos destacan: café, maíz, manzana, brócoli, lechuga, palma africana, ajonjolí, arroz y hule. Es una zona ganadera, industrial, de gran actividad comercial y de servicios.

El departamento se caracteriza por tener atractivos turísticos como: el Cerro del Baúl (reserva natural), el Cerro Siete Orejas, Cerro Quemado, los baños de Almolonga Cirilo Flores, las Delicias, las Fuentes Georginas (aguas termales), la Laguna de Chicabal y otras, que ofrecen turismo ecológico y de aventura, lo que ha determinado que el número de turistas haya aumentado en los últimos años.

El turismo es importante para Quetzaltenango ya que es en la ciudad desde donde salen las excursiones a los diferentes destinos que ofrece el departamento, existen empresas que se dedican a ofrecer paquetes de viaje y guías turísticos, convirtiendo a la ciudad en un importante punto de visita para los turistas.

Quetzaltenango organiza una feria anual, esta lleva el nombre de Feria Centroamericana de Independencia, se realiza del 12 al 18 de septiembre en honor a la independencia nacional. En dicha feria se pueden encontrar juegos mecánicos, venta de comida tradicional guatemalteca e internacional y comercios de diferente categoría, se llevan a cabo certámenes de belleza, conciertos en diferentes lugares de la ciudad, fiestas sociales y desfiles que resaltan la importancia del evento, siendo el día más importante el 15 de septiembre, en el que se conmemora la independencia de Guatemala, además de una serie de diferentes actividades

cívicas a lo largo del mes. En tales fechas se celebra un certamen artístico donde se premian a literatos a nivel nacional.

El 07 de octubre de cada año, se celebra con gran fervor religioso, el día de la Virgen del Rosario, Patrona del Municipio, que incluye celebraciones a lo largo de todo el mes, siendo una fecha muy especial para los habitantes que profesan la fe católica del municipio.

Quetzaltenango es catalogada como la cuna de la cultura en el occidente de Guatemala, en la ciudad han nacido importantes artistas, músicos, pintores y deportistas destacados nacional e internacionalmente. (De Guate, 2016)

1.1.4 Educación en Quetzaltenango

El municipio se caracteriza porque es territorio de servicios, en este aspecto cuenta con un número alto de centros educativos en todos los niveles para la educación formal y la no formal, por lo que tiene implicaciones en todos los ámbitos, desde la infraestructura necesaria para que funcionen dichos centros educativos, así como la necesidad de contar con un servicio de transporte eficiente para movilizar a los/as estudiantes que necesitan desplazarse hacia diferentes puntos de la ciudad, se requiere buen servicio de agua, de electrificación, de pensionados, de hoteles, restaurantes, porque dicho servicio tiene varios conexos, así como garantizar la seguridad ciudadana a toda la población, para que esta fortaleza se vaya potencializando cada año.

En los últimos cuatro años el índice de analfabetismo en el departamento presentó una tendencia decreciente, pasando de 19.2% en 2013 a 16.79% en 2016.

En el nivel primario, para 2016, la tasa de escolaridad alcanzó un 109.72%, en tanto que la tasa de aprobación fue de 89.3%.

Por su parte, la tasa de retención, es decir los alumnos que se inscribieron y continuaron sus estudios en el nivel primario, pasó de 95.8% a 96.7%.

En el nivel básico, para 2016 la tasa de escolaridad alcanzó un 86.4%, en tanto que la tasa de aprobación fue de 60.1%. Por su parte, la tasa de retención, es decir los alumnos que se inscribieron y continuaron sus estudios en el ciclo básico, pasó de 96.6% a 98.3%.

En el ciclo diversificado, para 2016 la tasa de escolaridad alcanzó un 57.04%, en tanto que la tasa de aprobación fue de 78.4%. Por su parte, la tasa de retención, es decir los alumnos inscritos que continuaron sus estudios en el ciclo diversificado, pasó de 96.2% a 100.6%. (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

1.2 Colegio San Ignacio De Loyola Quetzaltenango

1.2.1 Historia del colegio

¿Quién fue San Ignacio de Loyola? Nació en el año 1491 en el castillo ancestral que su familia tenía en Azpeitia, Guipúzcoa en España y de joven pertenecía a la corte de Fernando El Católico. Estuvo en la milicia a las órdenes de Antonio Manrique De Lara, Duque de Nájera, resultando herido en una pierna, en 1521. Mientras se recuperaba leyó varios libros religiosos que llevaron a consagrarse a la vida espiritual. Luego regreso a España y estudió en las universidades de Barcelona, Alcalá de Henares y Salamanca. Su objetivo siempre fue difundir la fe católica por medio de la predicación y la educación, desde los primeros momentos de su historia, la enseñanza fue su principal actividad. En este campo sus aportaciones han sido notables, tanto en el ámbito de la teología como en el de distintas disciplinas. Teniendo como referencia los cientos de escuelas y universidades que han sido fundadas en diferentes países.

Y tomando como ejemplo a san Ignacio de Loyola los Licenciados Herbert de León Ovalle y Raúl Vega que se identifican grandemente con la enseñanza como una de sus principales actividades y con el fin de que esté al alcance de todos, decidieron en el año de 1992 fundar un colegio con un enfoque diferente, con carreras técnicas que durante aquel tiempo no estaban muy difundidas en el medio y que permitieran llevar una mejor base a carreras universitarias tales como ingeniería agrícola, industrial o civil. De tal forma, en el año 1993 empezó a funcionar el colegio, encontrándose en la colonia Cerveceros, por la identificación con San Ignacio de Loyola se le dio este nombre a la institución.

En el año 1993 el Colegio Privado Mixto de Capacitación Técnica y Agrícola empezó a funcionar en el departamento de Quetzaltenango hasta la fecha, en donde uno de los objetivos principales es preparar a hombres y mujeres que sepan enfrentarse a la vida para la gloria de Dios y para el servicio de los demás.

El Colegio inició con éxito el ciclo básico con un área técnica y diversificado con las carreras de:

- * Bachillerato en ciencias y letras,
- * Bachillerato en agronomía, con pensum de 3 años,
- * Bachillerato Industrial y perito en dibujo de construcción,
- * Bachillerato industrial y perito en electricidad.

1.2.2 Filosofía Institucional

a) Misión

Somos una institución educativa, evolutiva, organizada y eficaz generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, especialmente en áreas técnicas y productivas orientada a apoyar a los padres de familia en la formación integral de sus hijos, abarcando aspectos morales, éticos, sociales y espirituales

b) Visión

Somos una institución educativa de carácter capaces de aprender de sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos empeñados en conseguir su desarrollo integral, con valor y convicciones que fundamente su conducta.

c) Objetivos

El objetivo del colegio es proporcionar una enseñanza de calidad, basada en el respeto y el trabajo como principios fundamentales, innovando la formación de ciudadanos del mundo, responsables, solidarios, libres y cultos, en un ambiente cuidado y de atención esmerada.

1.2.3 Servicios

Para el ciclo escolar 2017 se ofrece:

- Básico con áreas técnicas:
 - Dibujo técnico y publicitario
 - Electricidad
 - Cocina y repostería
 - Agricultura.
- Bachiller en agricultura
- Pensum del perito agrónomo (tres años).
- Bachiller industrial y perito en dibujo de construcción
- Bachiller industrial y perito en electricidad.
- Bachiller en ciencias y letras con diplomado en medicina
- Bachiller en ciencias y letras con diplomado en ciencias jurídicas

1.2.4 Organización

La estructura organizacional del colegio San Ignacio De Loyola se encuentra conformada por varios departamentos y hasta la fecha la integran 28 colaboradores, quienes están organizados de la siguiente manera: el director general, siendo el responsable de la administración de la institución y de tomar las decisiones correspondientes para su funcionamiento.

La Subdirección, encargada de colaborar con la dirección a supervisar las actividades administrativas, educativas, cívicas, culturales y sociales que se realizan en el centro educativo. El departamento de Secretaria es responsable de coordinar el desarrollo de los procesos de inscripción, registros, admisión, matrícula de estudiantes, entre otras actividades.

Así también, existen dos departamentos de coordinación, uno encargado del ciclo básico y el otro del ciclo de diversificado, los cuales tienen entre sus funciones principales, planificar, programar, monitorear, ejecutar y acompañar pedagógicamente todas las actividades académicas correspondientes a sus áreas en dicha institución

Posteriormente, se encuentran los docentes quienes tienen a su cargo de impartir los conocimientos necesarios para la preparación académica de los estudiantes en los diferentes ciclos y carreras que se imparten en este centro educativo.

Y el departamento de mantenimiento, el cual tiene como finalidad velar que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades tanto administrativas como educativas.

ORGANIGRAMA COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA



Fuente: Colegio San Ignacio De Loyola, 2017

CAPITULO II

2. COMUNICACIÓN

2.1 Definición de comunicación

“La comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común” (Jones y George, 2014, pág. 553).

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

2.2 Importancia de la comunicación

Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura de la empresa, siendo un proceso básico de la organización. Constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinar a sus miembros. Por lo tanto es algo esencial en cualquier empresa.

Todos los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola están de acuerdo en que la comunicación es importante e incide directamente en todas las actividades que se realizan en este centro educativo, haciendo énfasis en que es un factor fundamental que ha limitado el funcionamiento del mismo y que en términos generales ha marcado la diferencia entre el éxito o fracaso, esto se debe a que los sistemas de comunicación empleados no son apropiados, creando confusiones entre el personal y por ende un desempeño laboral inadecuado.

Tal como afirma (Pérez Gutiérrez, 2005, pág. 33), la buena comunicación es esencial para incrementar la eficiencia, calidad, capacidad de respuesta a los clientes y la innovación y por ende es una necesidad para obtener una ventaja competitiva.

Evidentemente, en el colegio San Ignacio De Loyola como en cualquier otra institución, la comunicación es imprescindible, ya que la información entre la Dirección y los colaboradores

debe ser coordinada y precisa, que responda a las necesidades de todas las personas y se vea reflejada en su adecuado desempeño laboral.

2.3 El proceso de la comunicación

Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida.

Emisor: El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. A continuación se presentan los 3 pasos que desarrolla el emisor.

Paso 1. Desarrollo de una idea: es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Paso 2. Codificación: codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.

Paso 3. Transmisión: una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal.

El mensaje: Representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

Canales: El canal es el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Receptor: El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor.

Paso 1. Recepción: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

Paso 2. Decodificación: la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos.

Paso 3. Aceptación: una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.

Paso 4. Uso: el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.

Paso 5. Retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, (Noviembre de 2017)

El proceso de comunicación empleado en el colegio no está establecido con claridad, según los resultados de la gráfica No. 1, en donde se puede observar que el 59% de los colaboradores

manifestó que dicho proceso se realiza mediante otras personas, es decir, que información importante en su mayoría no se transmite de inmediato y es encargada a terceros, esto se debe a los diferentes horarios laborales que complican la coordinación, lo que trae como consecuencia distorsión de la información y malos entendidos.

En palabras de (Jones y George, 2014, pág. 553), “la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común”. De tal forma, la información debe ser transmitida de forma precisa y en el momento adecuado, por consiguiente, es fundamental que exista coordinación entre la Dirección del colegio y los niveles inferiores, si se quiere obtener un desempeño óptimo de los colaboradores y un apropiado funcionamiento de este centro educativo en general.

2.4 Barreras de la comunicación:

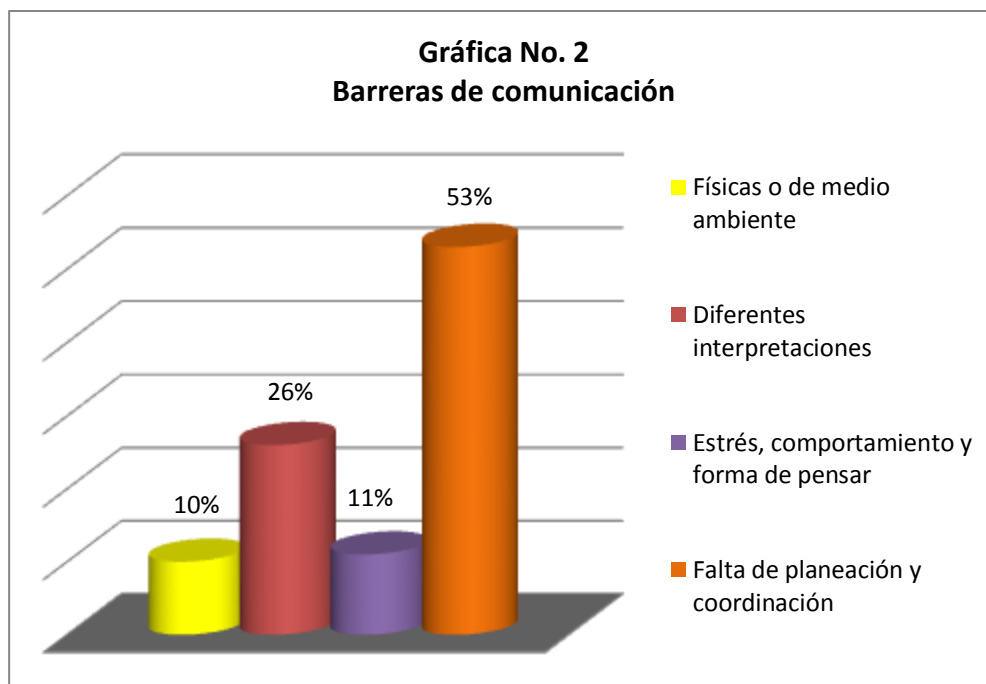
Barreras físicas: Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

Barreras semánticas: Es el significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Barreras fisiológicas: Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.

Barreras psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Barreras administrativas: Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

El resultado de la gráfica No. 2, demuestra con un 53% que la mayor barrera de comunicación que se tiene en el colegio San Ignacio De Loyola es la falta de planeación y coordinación, es decir, que no se han realizado esfuerzos por parte de la Dirección y los colaboradores para elaborar planes de transmisión de información importante y programas de reuniones constantes, en donde se discutan problemáticas, avances e inconformidades que puedan afectar el desempeño laboral de las personas. Además, las diferentes interpretaciones es la segunda barrera de comunicación que afronta este centro educativo, la cual está representada por el 26%, según los resultados de la gráfica, esta barrera ha creado malos entendidos en los colaboradores, así como desinformación, descontentos y rivalidades que han limitado el rendimiento y coordinación en las actividades laborales que desarrollan en el colegio.

Al respecto (Robbins, 2006, pág. 297), comenta que en el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los tan frecuentes malentendidos o fallas de comunicación. Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje.

Es responsabilidad tanto de la Dirección como de los colaboradores de niveles inferiores es fomentar la comunicación efectiva en toda la estructura jerárquica del colegio, puesto que de esta forma se pueden reducir al máximo las barreras de comunicación, contribuyendo a trabajar en armonía y coordinación, mejorando las relaciones interpersonales y el funcionamiento general de este centro educativo.

2.5 Tipos de comunicación

(Adler, 2005), establece que existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellos donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate.

- **La comunicación Interna**

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

- **Comunicación externa**

Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización. Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización. Generalmente se utiliza para: decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas.

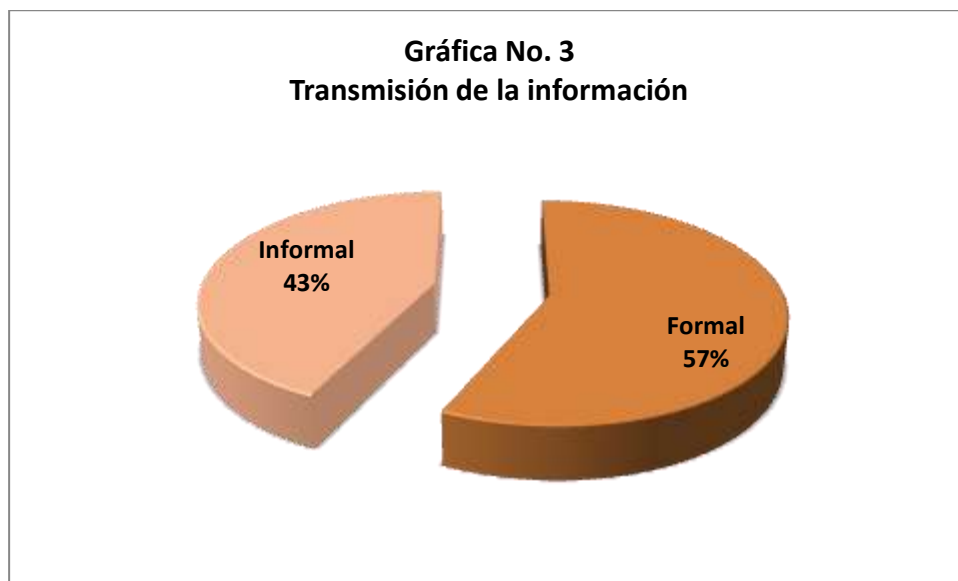
2.6 Canales de comunicación

Son los medios de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos, estos pueden ser formales e informales.

2.6.1 Canales formales

Es el medio de comunicación normalmente controlado por personas en posiciones de autoridad en una organización. Por lo tanto, también se los llama “línea principal de comunicación operativa” de una organización.

Todos los informes, registros y otras formas de trabajo que proporcionan información a diversas partes de una organización están incluidas en el canal formal de comunicación. Este tipo de canal de comunicación no funciona automáticamente. Una buena organización empresarial se asegurará de que estos canales formales estén cuidadosamente planificados y diseñados de acuerdo a sus necesidades.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Según los resultados de la gráfica No. 3, el 57% de información es transmitida de manera formal, esto es, por medio de los sistemas y procesos creados por la Dirección del colegio y que

pretenden comunicar a los empleados de los acontecimientos que se suscitan en el interior del mismo. Por el contrario, el resto de comunicación circula de manera informal, si bien, este tipo de comunicación es significativa para las relaciones interpersonales y la convivencia de los trabajadores, cabe destacar que hay desviaciones y limitantes de información que la convierten en inexacta ante situaciones importantes, lo que ha creado confusión e incertidumbre, teniendo consecuencias negativas para la moral de los colaboradores del colegio, repercutiendo en su desempeño laboral.

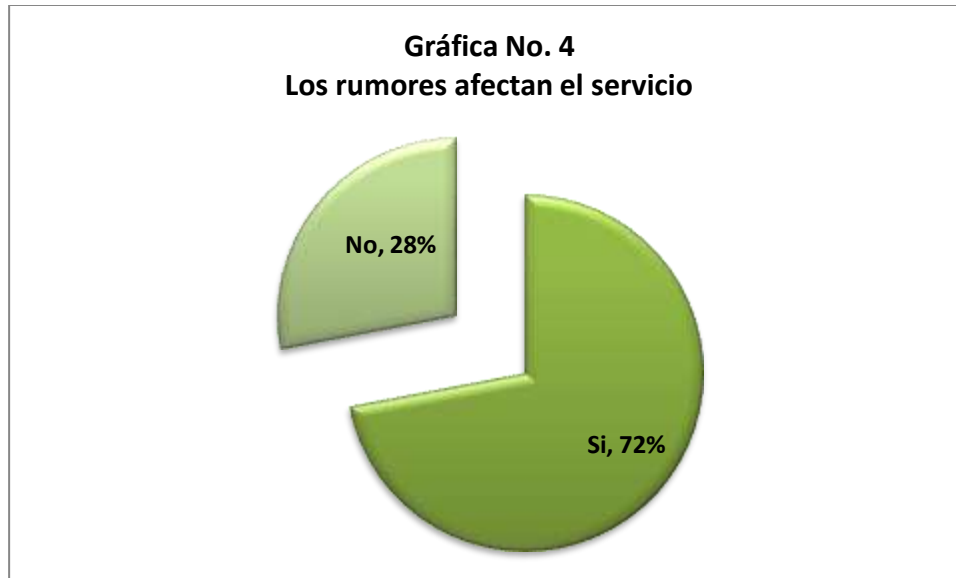
Tal como argumenta (Chiavenato I. , 2006, pág. 111) la comunicación formal está establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc. con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Estos canales formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

La Dirección del colegio debe evitar los efectos negativos de la comunicación informal mediante mejoras considerables a la comunicación formal, para que esta sea de calidad, se transmita de manera efectiva y en el momento oportuno, reduciendo de tal forma los malos entendidos y rumores que puedan afectar la moral de los colaboradores y por ende su desempeño laboral.

2.6.2 Canales informales

Es la comunicación por rumores, los superiores no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, dichos rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización.

Los rumores no tienen una dirección y su información es incompleta. Un mando superior eficaz, va a considerar los aspectos positivos y negativos de los rumores. La comunicación informal se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En la gráfica No. 4, los colaboradores manifestaron en un 72% que los rumores afectan el servicio que se proporciona en el colegio, este tipo de comunicación informal ocasiona problemas entre los trabajadores y la convivencia entre ellos, puesto que la información no oficial e incompleta ha generado que estén inconformes y desmotivados, reflejándose en su desempeño laboral, brindando un servicio deficiente a los alumnos quienes salen perjudicados en su formación académica y en la imagen o prestigio de esta institución en el ámbito educativo en general.

La causa principal de que los rumores surjan dentro de este centro educativos se debe a que los sistemas formales de comunicación que utiliza el colegio en general son deficientes, ya que en ocasiones han existido malos entendidos con respecto a favoritismos, preferencias salariales o despidos, que han provocado confrontaciones entre varios maestros, en donde la Dirección ha tenido que intervenir para aclarar situaciones y resolver problemáticas de tal índole.

En toda institución los rumores son inevitables, pero un sistema adecuado de comunicación que permita emitir información clara y precisa por una fuente con autoridad y credibilidad en el colegio, ayudará a contrarrestar cualquier problemática que pueda surgir, así también, es importante la retroalimentación, ya que esta facilitará a la Dirección a escuchar y conocer las inquietudes de los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos, aumentando la motivación y por ende el desempeño laboral.

2.7 Flujos de Comunicación

Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

2.7.1 Comunicación descendente

Es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso trasmite indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

2.7.2 Comunicación ascendente

Puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara.

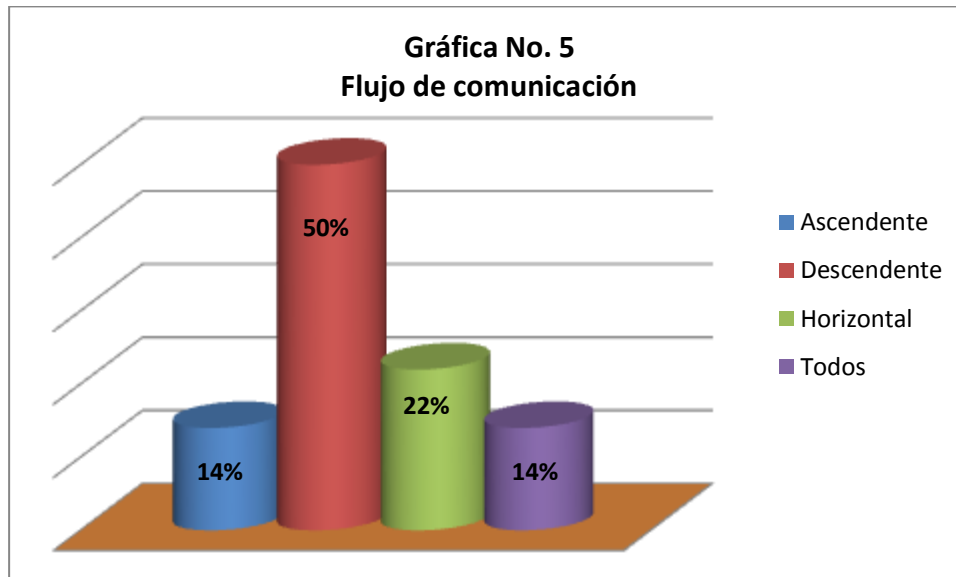
Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización.

2.7.3 Comunicación horizontal

Es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y el compartir funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el plan de "divide y vencerás". Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En la gráfica No. 5, se puede observar claramente que el flujo de comunicación utilizado en el colegio San Ignacio De Loyola es descendente, representado por un 50%, esto significa que todas las decisiones, políticas, indicaciones específicas y órdenes se realizan desde la Dirección hacia los niveles más bajos de la estructura organizacional, dando prioridad de manera concreta a los intereses de la institución en lo que corresponde a su funcionamiento, sin permitir la abierta participación a los colaboradores de los departamentos inferiores.

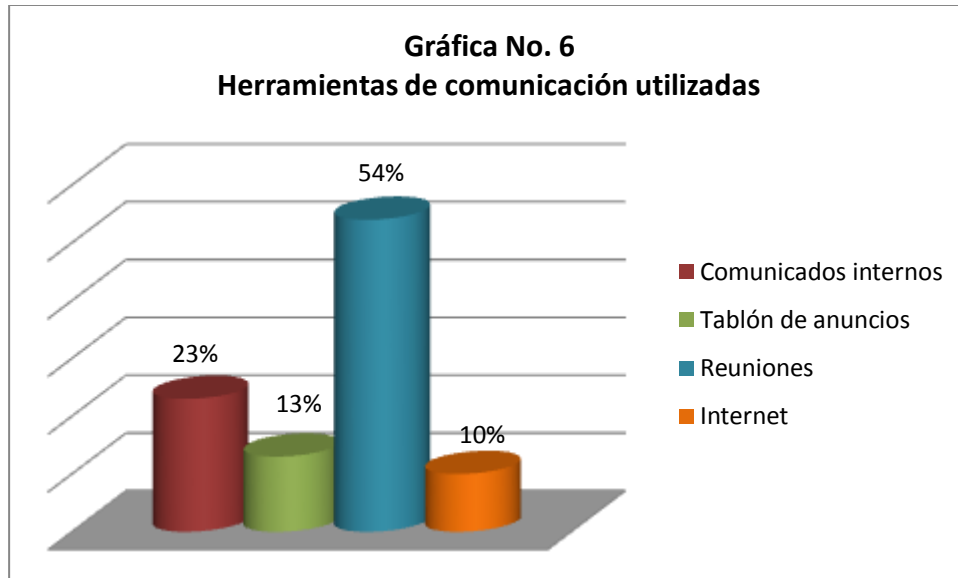
Por el contrario, el 14% representa el flujo de comunicación ascendente, el cual se refiere a todo tipo de información que va de los niveles inferiores hacia la Dirección, siendo este limitado, trayendo como consecuencia que no se tomen en consideración opiniones, sugerencias, ideas, quejas e inconformidades que los colaboradores tengan en un determinado momento y que no pueden expresar enteramente hacia los directivos, todo esto repercute en los niveles de motivación y satisfacción de las personas, y por ende en su desempeño laboral.

Por último, puede observarse en un 22% la existencia de flujo de comunicación horizontal, es decir, la información que se maneja entre colaboradores del mismo nivel jerárquico y que en su mayoría ocurre de manera informal en este centro educativo, lo cual ha ocasionado ciertos problemas entre las personas por la creación de rumores e información imprecisa que ha desestabilizado la convivencia entre compañeros de trabajo.

Los flujos de comunicación formal, en cualquier institución deben ser regulares, sólidos y predecibles en cualquier dirección, evitando con ello que exista sobrecarga o insuficiencia de información que dé lugar a problemas de distorsión y omisión, con la finalidad de evitar rumores sin control. Así también, dicho flujo de comunicación debe de ser de doble vía, que permita a la Dirección estar en contacto con todos los colaboradores y viceversa para compartir ideas y necesidades, mejorando con ello el desempeño laboral de todos los involucrados.

2.8 Las herramientas más comunes para llevar a cabo la comunicación interna son:

- **Comunicados internos:** Es la vía menos costosa y de las más efectivas y resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa.
- **Tablón de anuncios:** su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.
- **Buzón de sugerencias:** es una manera eficaz de hacer partícipe a la gente en la política de la empresa.
- **Reuniones:** los empleados valoran la comunicación cara a cara, con este tipo de comunicación se busca la participación de todos mediante preguntas y sugerencias.
- **Intranet:** la nueva tecnología posibilita la comunicación interna.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

La reunión entre la Dirección y los colaboradores es considerada la herramienta más empleada para transmitir información en el colegio, según los resultados de la gráfica No. 6, no obstante, las reuniones no son regulares, puesto que no están adecuadamente planificadas y coordinadas, siendo en su mayoría improvisadas, aunado a esto, los diferentes horarios de los colaboradores imposibilitan la asistencia de muchos de ellos, ocasionando que cierta información sea transmitida por terceros, lo cual resulta en distorsión de la información y malos entendidos.

Por otro lado, el 23% de los colaboradores manifestaron que se han empleado comunicados internos en algunas ocasiones para transmitir información, pero la Dirección considera que los mensajes fluyen mucho más rápido de forma verbal y cuando se necesita, lo que pone de manifiesto la improvisación al momento de transferir mensajes importantes a los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos del colegio.

Es importante mencionar que se han utilizados tableros de anuncios para dar a conocer información importante a los colaboradores, no obstante, dichos anuncios pasan desapercibidos regularmente o son ignorados por las personas, lo que trae como consecuencia que no todos estén informados, limitando la coordinación y organización al momento de desempeñar las actividades correspondientes en el colegio.

Evidentemente la comunicación es vital dentro de cualquier organización, independientemente de los fines que persiga, por consiguiente, es fundamental que se utilicen las herramientas necesarias para que la información sea transmitida de manera eficaz y eficiente, y de tal manera aprovechar las ventajas que esto conlleva en beneficio de los colaboradores y de la institución en sí.

2.9 La comunicación eficaz en la empresa

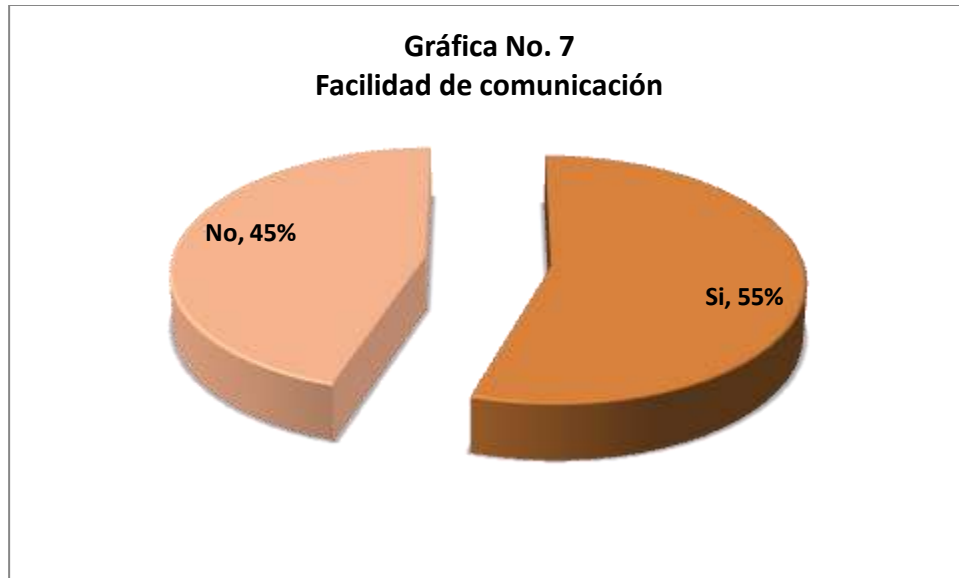
La comunicación en la empresa es necesaria para:

- a) Evitar el aislamiento del empleado, que puede experimentar a pesar de trabajar junto a muchos compañeros.
- b) Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- c) Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que, todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

2.9.1 Tres requisitos para comunicarse fácilmente dentro de la organización:

- Convertir la comunicación en una prioridad dentro de la empresa.
- Facilitar oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con su superior.
- Crear un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa y ser escuchado.

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la organización, se quiera o no



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En la gráfica No. 7, se observa que el 55% de los colaboradores manifestaron que existe facilidad de comunicación dentro del colegio, no obstante, hay que resaltar que este porcentaje no refleja la presencia de una comunicación eficaz y efectiva dentro de este centro educativo, ya que en su mayoría el flujo de comunicación es descendente, limitando a las personas que laboran en niveles inferiores a poder expresarse oportunamente cuando lo necesitan con la Dirección.

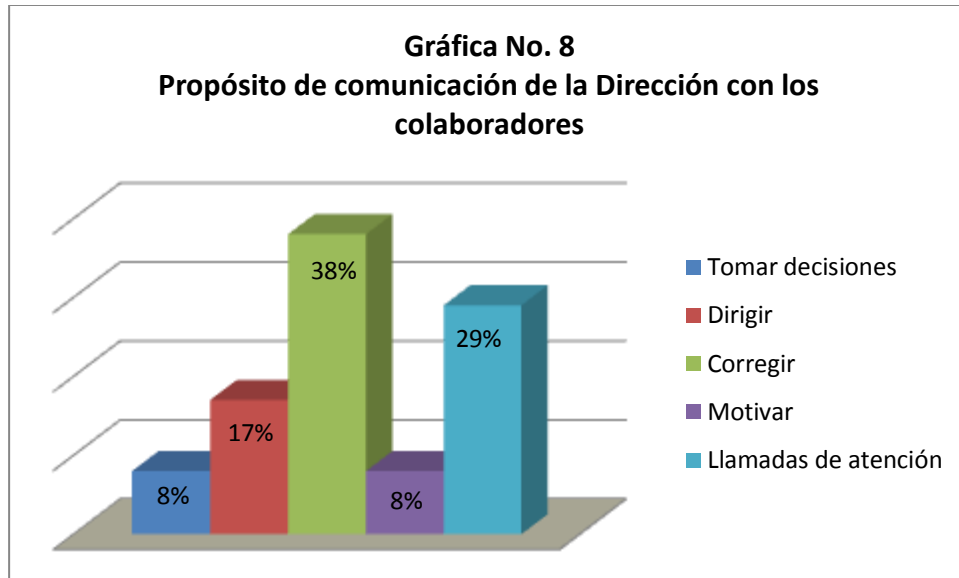
Según (Robbins y Coulter, 2005, pág. 108) si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental. La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se entablen relaciones entre los individuos; debe poseer un lenguaje que la exprese y permita ser comprendida por los otros. Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas.

La comunicación entre la Dirección y los colaboradores debe ser sólida y efectiva, que permita crear relaciones bilaterales que ayuden a mejorar la toma de decisiones y a la resolución de conflictos que se den en el colegio, fomentando la participación de todos los involucrados independientemente del puesto de trabajo que ocupen o nivel jerárquico, solo de esta forma se podrán alcanzar los objetivos de la institución y su crecimiento en el ámbito educativo en la ciudad de Quetzaltenango.

2.10 Finalidades de la comunicación en la empresa

Toda comunicación empresarial cuenta con finalidades bien establecidas, las cuales son necesarias para que la comunicación se dé de manera adecuada y favorable para los fines propios del negocio. Estas finalidades son:

- **Toma de decisiones:** para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa, es decir, tienen que tener a la mano toda la información que dará conclusión respecto al curso de acción que sería más conveniente para la empresa, teniendo en cuenta las posibles consecuencias –buenas y malas- que esto acarrearía
- **Motivar:** en todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.
- **Dirigir:** prácticamente se refiere al hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- **Corregir:** los errores son inevitables en las instituciones. Incluso si director ha hecho bien su tarea de detallar claramente los roles y responsabilidades de cada empleado, o si todas las reglas y procesos están debidamente establecidos. Al igual que los gerentes y propietarios, los empleados son seres humanos y pueden cometer errores también. Es importante que los directivos y dueños de negocios sepan cómo manejar estas situaciones correctamente.
- **Llamadas de atención:** estos representan un proceso disciplinario que se aplica en errores o negligencia en el trabajo por parte de los colaboradores. El reglamento interno de las empresas deberán tener tipificados los tipos de falta leves, graves y de acuerdo a ellas realizar las sanciones correspondientes.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En la gráfica No. 8, puede observarse claramente que uno de los propósitos principales de la Dirección al momento de comunicarse con los colaboradores de niveles inferiores es para corregirlos, siendo este en un 38% según los resultados obtenidos, lo cual es parte de sus funciones administrativas, sin embargo, este tipo de correcciones se realizan de forma autocrática, sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de los trabajadores, quienes tienen que apearse a una forma específica de hacer las cosas creando malestar y desmotivación en los mismos.

Así también, las llamadas de atención son el segundo factor de más relevancia considerado por parte de los colaboradores de centro educativo, representado en un 29%, lo que pone de manifiesto que cuando la Dirección se comunica con el personal, le da prioridad a las medidas disciplinarias estrictas antes que a otros elementos fundamentales como la motivación y la toma de decisiones, evidenciando la falta de liderazgo e interés en las personas, puesto que las reprimendas desmedidas condicionan su comportamiento, lo que afecta directamente el desempeño laboral y por ende el funcionamiento en general de este centro educativo.

La finalidad de la comunicación debe estar bien establecida en cualquier institución, ya que esta es indispensable para los propósitos y objetivos que se quiere alcanzar, para lo cual es de vital importancia que exista un equilibrio por parte de los directivos al momento de dirigir, corregir y motivar entre otros factores administrativos, que den como resultado una óptima

relación bilateral entre la Dirección y los niveles más bajos y de tal forma mejorar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

2.11 Formas de comunicarse en la empresa

- a) **Escrita**, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.
- b) **Oral**, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

La transmisión de información en el colegio según los resultados de la gráfica No. 9, pone de manifiesto que en un 71% se lleva a cabo de forma oral, lo cual es considerado como un problema al no existir un correcto balance con la comunicación escrita, lo que ha ocasionado deficiencias al momento de dar instrucciones, transferir mensajes o realizar correcciones, puesto que no todas las personas captan el mensaje con claridad, malinterpretan la información o simplemente no tienen una buena retención, especialmente cuando dicha información va para terceros, siendo entregada incompleta, a destiempo o manipulada.

Aunado a lo anterior, el no tener un registro por escrito de la información transmitida, ha creado problemas en este centro educativo, ya que la nula existencia de constancias firmadas sobre mensajes importantes entregados a los receptores, crea discrepancia sobre quién es responsable de un resultado inesperado entre las personas que participaron en el proceso de comunicación.

No está por demás resaltar la importancia de la comunicación y para que esta sea efectiva debe existir un correcto equilibrio entre la comunicación oral y escrita según sea la necesidad e importancia del mensaje, ya que la primera permite tener un encuentro más cercano y personal con los individuos y la segunda ayuda a llevar registros y retener información más extensa. Es función de la Dirección de colegio crear sistemas de comunicación balanceados que optimice la difusión de mensajes claros y en el momento preciso.

CAPITULO III

3. DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Definición

(Stephen, 2013, pág. 27), define que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Así también, se refiere específicamente al rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en un contexto laboral determinado.

Pocas de las cuestiones que hacen los supervisores implican un riesgo tan grande como evaluar el desempeño de sus subalternos. Los trabajadores suelen ser demasiado optimistas acerca de las puntuaciones que obtendrán y saben que sus ascensos, carreras y tranquilidad podrían depender de esa calificación, además, como si no fuera suficiente, pocos procesos de evaluación son tan justos como los empleadores creen. Muchos problemas evidentes y otros no tan evidentes distorsionan el proceso. No obstante, a pesar de los riesgos, la evaluación del desempeño tiene un rol fundamental en la administración de personal.

3.2 Indicadores desempeño laboral

Según (Quintero, 2008, p. 39) “las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores.” Dichos indicadores se mencionan a continuación:

3.2.1 Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

La satisfacción en laboral está relacionada con tres actitudes en los empleados:

a) Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

b) Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

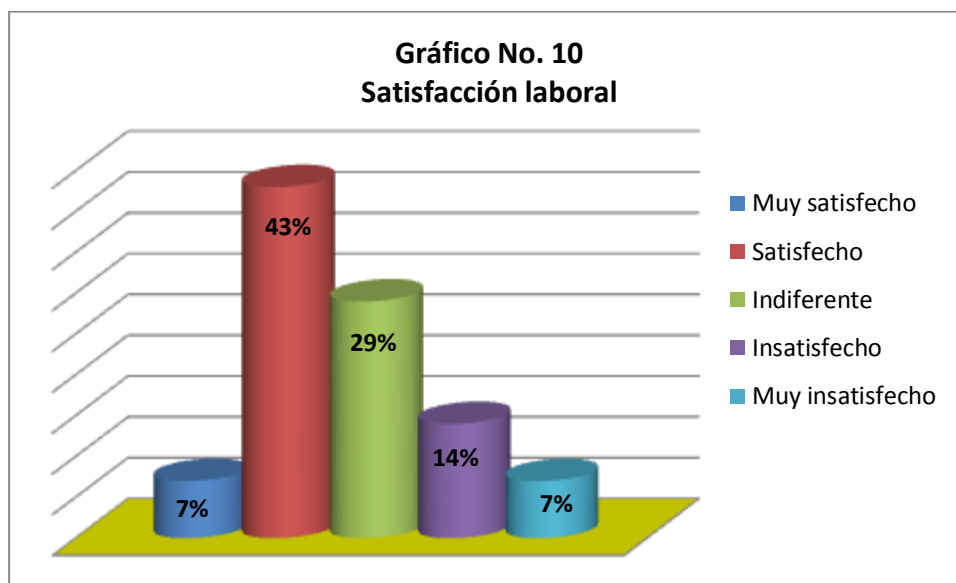
El compromiso suele ser mayor entre los empleados con más antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente

se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

c) Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Los resultados de la gráfica No. 10, indican que el 43% de las personas que laboran en el colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango se encuentran satisfechas en su trabajo, no obstante, esto representa menos de la mitad del total de colaboradores de este centro educativo, lo que es un aspecto negativo, puesto que la satisfacción en el trabajo debe corresponder a todos los trabajadores en general. La falta de un sistema adecuado de comunicación ha provocado descontentos, puesto que, los individuos al no ser escuchados por los superiores, tienen a disminuir su compromiso e identificación con la institución.

En segunda instancia, un 29% de los colaboradores manifestó sentirse indiferentes con respecto a la satisfacción en el trabajo, este tipo de actitud resalta la falta de interés y compromiso hacia este centro educativo, así como a los compañeros de trabajo, clientes y alumnos, siendo nocivo para el adecuado funcionamiento del colegio, puesto a estas personas no les afecta cualquier problemática que se suscite y mucho menos formar parte de la solución, incluso perder el empleo no es trascendental.

Para (Wright, 2007) "La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo" La cual se encuentra relacionada con la naturaleza de las actividades productivas que realiza el colaborador en un determinado contexto.

Una comunicación bilateral efectiva en este centro educativo puede ayudar a aumentar los niveles de satisfacción de los colaboradores, puesto que más allá de dirigir y dar órdenes, es fundamental que la Dirección escuche y tenga conocimiento sobre inconformidades y conflictos que puedan estar interfiriendo en el estado de ánimo y comportamiento de las personas, y de tal forma crear soluciones en conjunto que beneficien tanto a los mismos trabajadores como a directivos, fomentando el compromiso y la dedicación hacia este centro educativo.

3.2.2 Motivación y desempeño

Para (Jones, 2014, p. 446), la motivación se define como las "fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos".

La dirección de la conducta se refiere a uno de los muchos posibles comportamientos que una persona podría adoptar. La motivación es esencial para los gerentes, ya que explica porque las personas se comportan como lo hacen en las organizaciones.

La motivación puede provenir de fuentes intrínsecas o extrínsecas

a) El comportamiento con motivación intrínseca

Es aquel que alguien exhibe por el valor que tiene en sí; en este caso la motivación tiene como fuente exhibir el comportamiento mismo y la motivación proviene de realizar

el trabajo en sí. Muchos gerentes están intrínsecamente motivados; obtienen un sentido de realización y logro de la ayuda que brindan a la organización para que alcance sus metas y tenga una ventaja competitiva.

b) El comportamiento con motivación extrínseca

Es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí.

Las personas pueden sentirse motivadas en forma intrínseca, extrínseca o por una mezcla de ellas. Un gerente de alto nivel obtiene un sentido de realización y logro por dirigir una gran corporación, y se esfuerza por cumplir los objetivos anuales para recibir un bono sustancial, tiene una motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Además de sentirse motivados intrínseca o extrínsecamente, algunas personas su trabajo las motiva socialmente, a esto se le denomina comportamiento con motivación social, que es una conducta que se exhibe para beneficiar o ayudar a terceros. Por ejemplo, una maestra de primaria que no solo disfruta del proceso de enseñar a los niños (alta motivación intrínseca) sino que también de tener un fuerte deseo de brindar a los niños la mejor experiencia posible de aprendizaje, ayuda a aquellos que tienen problemas de aprendizaje a superar sus discapacidades y se mantiene al corriente de los últimos adelantos sobre métodos de desarrollo y enseñanza en un esfuerzo por mejorar continuamente la eficacia de su trabajo, tiene una alta motivación social, además de una motivación intrínseca.

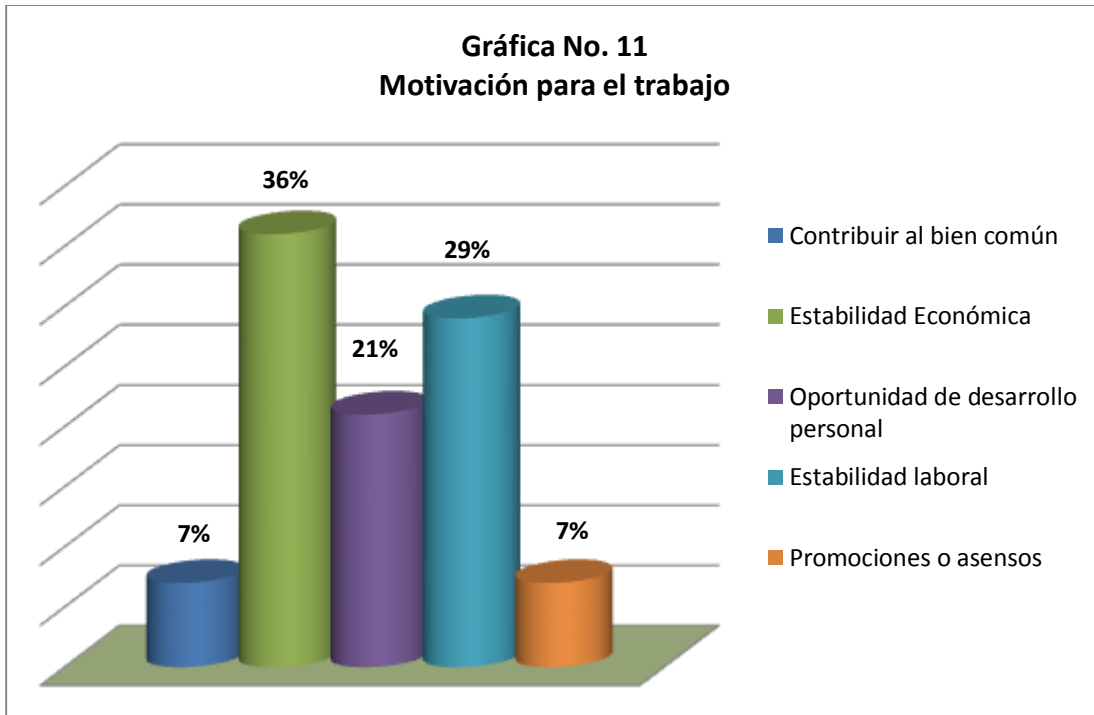
3.2.2.1 Teorías de la motivación

Realmente estas teorías son relativamente nuevas ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente en este aspecto, no obstante aún continúan las investigaciones sobre el tema.

- **Teoría de las expectativas:** de acuerdo con la teoría de las expectativas los gerentes pueden fomentar altos niveles de motivación en sus organizaciones si toman medidas que aseguren que las expectativas sean altas (que las personas piensen que si lo

intentan, pueden tener un desempeño de alto nivel), que la trascendencia sea alta (que los empleados piensen que si tienen un desempeño de alto nivel obtendrán ciertos resultados), y que su valencia también lo sea (que las personas deseen esos resultados).

- **Teoría de las necesidades:** estas proponen que para motivar a su fuerza laboral, los gerentes deben determinar cuáles son las necesidades que las personas tratan de satisfacer en la organización, y luego verificar que reciban resultados que las satisfagan cuando tiene un desempeño de alto nivel y contribuyen a la eficacia organizacional.
- **Teoría de la equidad:** de acuerdo con la teoría de la equidad, los gerentes pueden promover altos niveles de motivación si consiguen que las personas perciban que hay equidad en la organización, o que los resultados se distribuyen en proporción con los aportes. La equidad se da cuando una persona percibe que su propia recompensa entre resultado y aporte es igual a la recompensa entre resultado y aporte de otra persona a la que tome como referente.
- **Teoría de la fijación de metas:** la teoría de la fijación de metas postula que los gerentes pueden fomentar una alta motivación y un alto desempeño si consiguen que las personas se esfuercen por alcanzar metas específicas y difíciles. Es importante que las personas acepten las metas, se comprometan con ellas y que reciban realimentación relacionada con la calidad de su trabajo.
- **Teorías del aprendizaje:** la teoría del condicionamiento operante sostiene que los gerentes pueden motivar a las personas a tener un alto desempeño si emplean el refuerzo positivo o el refuerzo negativo (cuando el refuerzo positivo es la estrategia preferida). Los gerentes pueden motivar a las personas a evitar comportamientos disfuncionales si aplican la extinción o el castigo. La teoría del aprendizaje social sugiere que las personas también pueden motivarse solas si observan la forma en que terceros desempeñan comportamientos y se les premia por ello, si se aplican el auto refuerzo y si tienen altos niveles de eficacia personal.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

La estabilidad económica es considerada como la principal fuente de motivación para los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola, según los resultados de la gráfica No. 11, en la que se observa un 36%, lo que pone de manifiesto la prioridad de satisfacer las necesidades básicas tanto personales como familiares, considerándola la más importante, puesto que les permite sostener un hogar, independientemente de que su trabajo les agrade o no.

La estabilidad laboral es el segundo elemento de motivación que consideran más importante los colaboradores de este centro educativo, representado en un 29%. Evidentemente, el tener un trabajo estable les brinda cierta seguridad y confianza en una economía en donde existen altos índices de desempleo, lo que de alguna manera hace resaltar el conformismo y el poco deseo de superación, lo cual se ve reflejado en su desempeño en el trabajo.

Muy pocos colaboradores manifestaron su deseo de superación personal, como puede observarse en la gráfica anterior, representando un 21%, cabe destacar que los niveles de motivación en las personas que laboran en el colegio no es óptimo, además, la carencia de programas para impulsar el desarrollo individual por parte de la Dirección, ha ocasionado

desinterés y conformismo, lo que provoca un estancamiento en el progreso particular como general de este centro educativo, viéndose reflejado en el desempeño laboral de cada individuo.

Para (Jones, 2014, p. 446), la motivación se define como las “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos”.

La motivación es esencial para todos los colaboradores, ya que explica porque las personas se comportan como lo hacen en las organizaciones. Esencialmente, debe existir un balance entre la motivación intrínseca y extrínseca, es decir, sentir satisfacción y afecto por el trabajo en sí y por los beneficios que este aporta. Así también, es importante una comunicación bilateral entre colaboradores y Dirección para crear un vínculo que beneficie a ambas partes, fomentando la motivación y el trabajo en equipo.

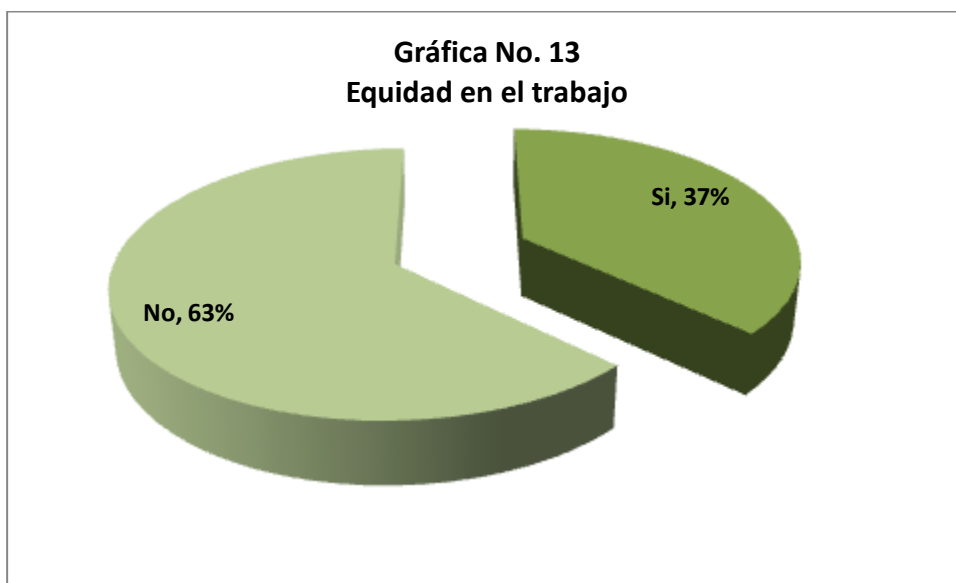


Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Los resultados de la gráfica No. 12, ponen de manifiesto que la Dirección del colegio no está completamente al pendiente de las necesidades de los colaboradores, como puede observarse en un 53%, evidentemente, esto es nocivo para la relación entre los directores y colaboradores, así como para su desempeño laboral, puesto que más allá de dar órdenes, corregir, dirigir y tomar medidas disciplinarias, es necesario que se consideren las necesidades de las personas, tanto dentro del establecimiento educativo como fuera del mismo.

Infortunadamente, existe irresponsabilidad por parte de la Dirección al no velar por el bienestar de todos los trabajadores, dejando por un lado elementos importantes como la satisfacción laboral, reconocimientos, necesidades financieras, estabilidad laboral, conflictos internos y externos, entre otras situaciones, que en definitiva han comprometido el desempeño de los colaboradores de este centro educativo.

Una relación saludable entre la Dirección y los colaboradores mediante sistemas de comunicación de doble vía permitirá conocer las necesidades e inquietudes de los trabajadores, a través de la participación conjunta en la creación de programas, se conseguirá apoyo mutuo y soluciones a cualquier problemática e inconformidad que se presente, así como el estímulo y motivación necesaria que propicie un rendimiento óptimo para todas las personas que laboran en este centro educativos.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En los resultados de la gráfica No. 13 el 63% de los colaboradores manifestaron que no existe equidad laboral por parte de la Dirección del colegio, es decir, que prevalece la desigualdad y preferencias hacia algunas personas que laboran en este centro educativo. Cabe mencionar, que este tipo de desigualdades no corresponden a discriminación en el trabajo relacionadas con género, raza, origen o religión, más bien, se refiere a situaciones de índole administrativa como estabilidad laboral, tolerancia a permisos, impuntualidades, asignación de funciones y sanciones, entre otros, que vienen a favorecer a ciertos empleados específicamente.

Según la Dirección, se ha tratado de ser lo más equitativo posible, y están conscientes de que la equidad laboral ha jugado un papel trascendental en el desempeño de los colaboradores del colegio, no obstante, las personas que han recibido un trato diferente y desigual han mostrado inconformidad y desmotivación en sus actividades, lo que ha dado como resultado un bajo rendimiento laboral, conflictos con los compañeros de trabajo, mal servicio y constante rotación de personal en este centro educativo.

En la Dirección del colegio se deben tomar en cuenta los aspectos que están relacionados con la desigualdad en el trabajo y que han afectado el desempeño laboral de los colaboradores, esto se logra mediante reuniones que permitan una excelente comunicación con los diferentes niveles jerárquicos de esta institución, con la finalidad de crear políticas de equidad y transparencia que involucre a todo el personal de una manera justa y equitativa, generando un impacto positivo en cada uno de ellos.

3.2.3 Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

El 64% de los colaboradores del colegio manifestaron que no se trabaja en equipo en este centro educativo, como puede observarse en la gráfica No. 14. El trabajar individualmente ha sido uno de los factores que han afectado el funcionamiento del colegio y particularmente de las personas en sí, esto se debe a que no se considera importante la conformación de equipos de trabajo puesto que la Dirección se encarga de dirigir y comunicar cualquier actividad que se realice, limitando la participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

En palabras de (Bateman, 2006, p. 32), el trabajo en equipo está constituido por un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

El talento humano es el recurso máspreciado de toda organización, siendo este un ente que piensa y razona, por consiguiente, debe aprovecharse al máximo su potencial mediante la conformación de equipos de trabajo que ayuden a generar nuevas ideas y mejorar la toma de decisiones, ya que cada individuo posee diferentes habilidades y creatividad, es pertinente la unificación de esfuerzos con una adecuada comunicación por parte de la Dirección que garantice

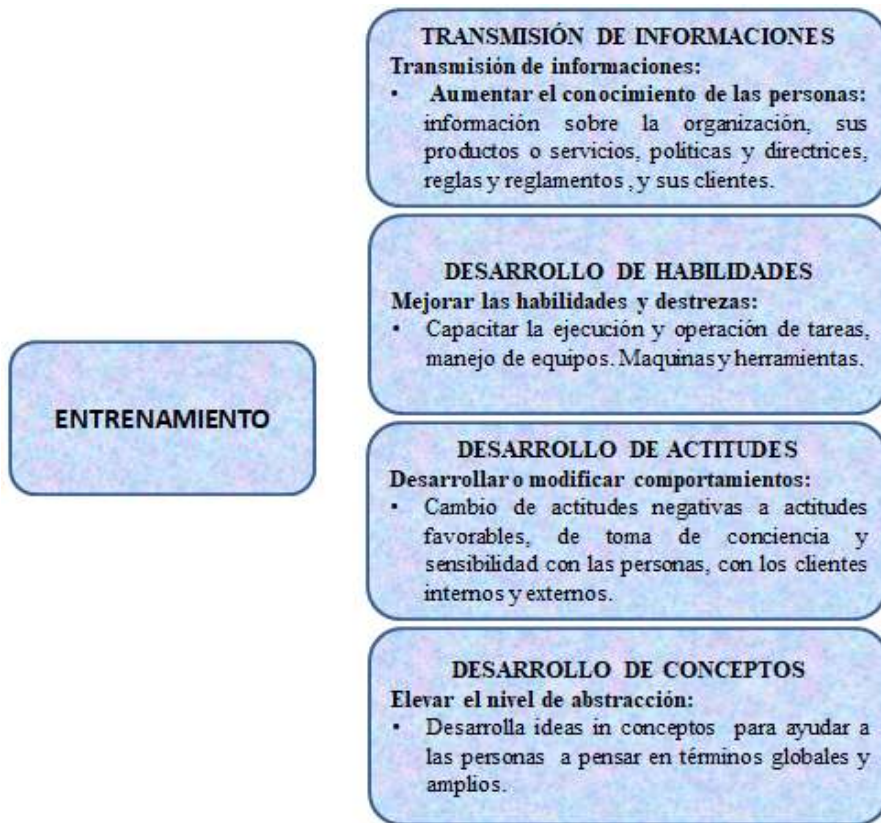
la armonía entre los integrantes, permitiendo con ello la obtención de resultados idóneos y el alcance de objetivos que beneficien a cada individuo y a este centro educativo en general.

3.2.4 Capacitación y desarrollo

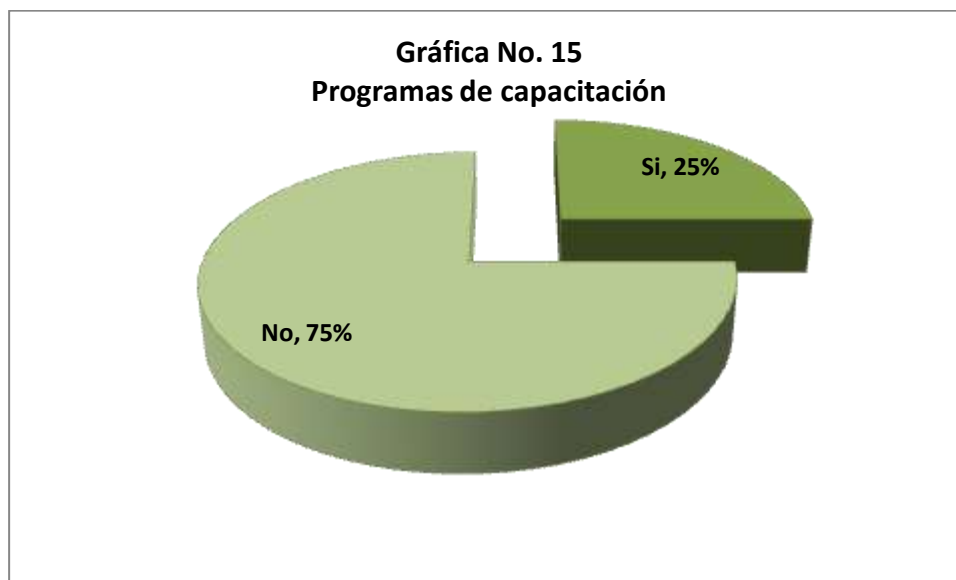
La capacitación es de suma importancia, puesto que las compañías que brindan oportunidades para que sus empleados se instruyan y capaciten se benefician al contar con una plantilla de trabajadores más motivados y mejor preparados. Los empleados que reciben capacitación adecuada para usar nuevas tecnologías son más productivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo. La instrucción y la capacitación proporcionan beneficios adicionales porque aumentan el sentimiento de competencia y de valía personal de los empleados. Cuando las compañías gastan dinero para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados les están diciendo: te valoramos y estamos comprometidos con tu crecimiento y desarrollo como empleado. Afirman que los programas de capacitación tienen el propósito de aumentar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados para proporcionar su mejor desempeño laboral.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento



Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato Idalberto



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Los resultados de la gráfica No. 15, dan a conocer que no existen programas de capacitación en el colegio, como manifestaron los colaboradores en un 75%; esto se debe a que la Dirección no prioriza desarrollar las competencias de su personal, así como la implementación y gestión de evaluaciones de desempeño regulares, que permitan establecer las debilidades y limitaciones que los trabajadores afrontan en sus respectivos puestos de trabajo, lo que ha ocasionado estancamiento en sus habilidades y conocimientos, ya que estos se vuelven obsoletos con el pasar del tiempo y con los cambios tecnológicos, lo que trae como consecuencia un rendimiento desfavorable que afecta a este centro educativo en general al no cumplirse las exigencias requeridas para un adecuado funcionamiento.

(Rodríguez, 2007, p. 42), destaca que la capacitación eficaz se relaciona con el logro de objetivos predeterminados. Se necesita cierto tipo de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

El personal calificado y productivo es fundamental para el adecuado funcionamiento del colegio, es por ello que, es indispensable la implementación de programas de capacitación que ayuden a desarrollar conocimientos, competencias y habilidades que favorezcan el desempeño óptimo de cada individuo en este centro educativo, y es responsabilidad tanto de la Dirección como de las personas involucrarse en la mejora continua para garantizar un crecimiento constante que marque una diferencia competitiva tanto a nivel individual como colectivo.

3.2.5 Competencias laborales

Las competencias laborales evidentemente son vitales en cualquier organización para alcanzar los objetivos planteados, no obstante, existe deficiencias cuando las habilidades y/o conocimiento son escasos con respecto al perfil del puesto, provocando un desempeño insatisfactorio.

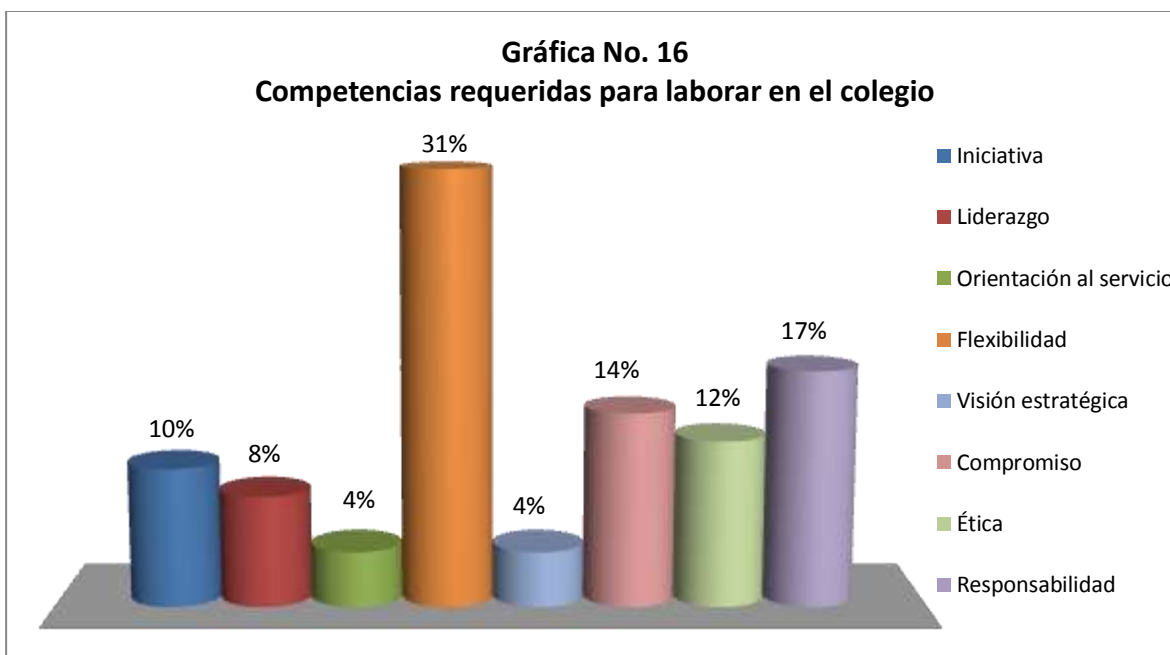
Los conocimientos siempre están en constante cambio y con el tiempo las capacidades y habilidades se vuelven obsoletas debido a las exigencias de la modernización, las nuevas tecnologías, herramientas e innovación.

3.2.5.1 Tipos de competencias

Existen tres tipos de competencias:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Con respecto a las competencias más importantes que se requieren para laborar en el colegio, destaca la flexibilidad en un 31%, tal como se aprecia en la gráfica No. 16, esto se debe a que la Dirección tiene el control sobre la toma de decisiones y los colaboradores deben de adaptarse y ser condescendientes a todas las exigencias que se les planteen, ya que la participación de estos tiende a ser limitada, lo que pone de manifiesto el inadecuado sistema de comunicación empleado, que da como resultado un desempeño laboral deficiente.

Evidentemente no existe una ponderación adecuada con respecto a las competencias que se requieren para laborar en este centro educativo, puesto que los resultados han demostrado que la Dirección no considera ciertas competencias relacionadas a los puestos de trabajo como liderazgo, orientación al servicio, ética y compromiso, entre otras, que son importantes al momento de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, razón por la cual, en muchas ocasiones los colaboradores no llenan el perfil requerido por el puesto, dando como resultado un desempeño laboral deficiente que viene a perjudicar el funcionamiento del colegio.

(Salcedo, 2006, p. 13), asegura que la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de

desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos actitudes y habilidades de un individuo.

El éxito del colegio como de cualquier institución recae y depende del talento humano, puesto que, este es el encargado de dirigir de la mejor manera posible todos los recursos disponibles, y para ello se requiere de personal calificado que posea las habilidades que demandan los puestos de trabajo en la actualidad, esto se logra mediante el establecimiento y desarrollo de competencias laborales que permitirán un desempeño óptimo de todos los individuos en beneficio tanto individual como de este centro educativo.

3.2.6 Compensaciones laborales

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propio de cada empresa y válido para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

3.2.6.1 Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad:** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Es importante resaltar, que los colaboradores del colegio no reciben ningún tipo de incentivo adicional a su salario regular, esto se debe a que en la Dirección no se cuenta con políticas establecidas sobre recompensas que puedan beneficiar al desempeño de los trabajadores, lo que trae como consecuencia que las personas no se sientan motivadas a realizar un mayor esfuerzo en el ejercicio de sus actividades, aumentando la insatisfacción en el trabajo y promoviendo la rotación de personal, ya que todo individuo tiende a buscar mejores oportunidades en otras organizaciones.

La compensación se refieren a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus, es

decir, todos aquellos pagos, en moneda o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan (RRHH Blogspot, 2007).

El salario devengado por los colaboradores de centro educativo corresponde al mínimo establecido por la ley guatemalteca, lo que viene a resaltar la importancia de los incentivos y el desempeño de los trabajadores en este centro educativo, poniendo de manifiesto que en toda institución para alcanzar el éxito se debe de alentar al empleado y reconocer su buen rendimiento para que este se involucre en los objetivos de la organización y se pueda alcanzar el éxito.

3.3 Evaluación de desempeño

En palabras de (Alles, 2006, p. 27), el análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no o a quien hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

3.3.1 Quien debe evaluar el desempeño

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado.

- **Autoevaluación de desempeño:** cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.
- **El gerente:** corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de recursos humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación.
- **El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente,
- **Equipo de trabajo:** el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- **Evaluación de 360°:** es la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.
- **Comisión de evaluación de desempeño:** en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

- **El órgano de recursos humanos:** el órgano de recursos humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

3.3.2 Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual, son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización

3.3.2.1 Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta que un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que esa compañía considera importantes para el presente o para su futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- **escalas gráficas de calificación:** cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- **Método de escalas mixtas:** es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio, e inferior.

- **Método de distribución forzada:** este exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.
- **Método de formas narrativas:** este requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

3.3.2.2 Métodos basados en el comportamiento

Estos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- **Método de incidente crítico:** se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y a autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** este enfoque consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del

desempeño laboral. Además requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

- **Escala de observación de comportamiento:** enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

3.3.2.3 Métodos basados en resultados

Estos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

- **Mediciones de productividad:** ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tiene sus problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

- **Administración por objetivos:** filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por un jefe o director de área responsable.

(Robbins y DeCenzo, 2009), afirman que la administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la

teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que en este centro educativo no se realizan evaluaciones de desempeño, esto se debe a que la Dirección del colegio no considera importante la implementación de procedimientos que permitan medir de manera precisa y eficiente el desempeño de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, lo que ha ocasionado que no se manejen estándares de rendimiento que indiquen con exactitud las deficiencias y debilidades del personal y que puedan estar limitando su funcionamiento, así como el establecimiento de estrategias y correctivos pertinentes que sean necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Los directivos supervisan de una manera empírica las actividades laborales en el colegio, enfocándose solo en algunos aspectos administrativos como el conocimiento del cargo, puntualidad, honestidad y personalidad, que son competencias fundamentales pero no suficientes, además de ser medidas incorrectamente. Cabe destacar, que la Dirección admite que la forma de velar por el desempeño laboral de su personal es incorrecta, ya que es improvisada e imprecisa, siendo este un factor fundamental que ha limitado el funcionamiento y competitividad de este establecimiento en el ámbito educativo en la ciudad de Quetzaltenango

(Chiavenato I. , 2008, pág. 245) Afirma que “La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”.

Las evaluaciones de desempeño son fundamentales para determinar qué tan productivos son los colaboradores de una organización, puesto que estas permitirán detectar debilidades y proporcionar las soluciones correspondientes que garanticen un funcionamiento óptimo de todo el personal, mediante el refuerzo y desarrollo de sus competencias, dichas evaluaciones de

desempeño deben de establecerse según las necesidades de las instituciones, en donde todo el talento humano debe estar involucrado con un sistemas de comunicación efectiva que dé como resultado un rendimiento eficaz y eficiente en términos generales.



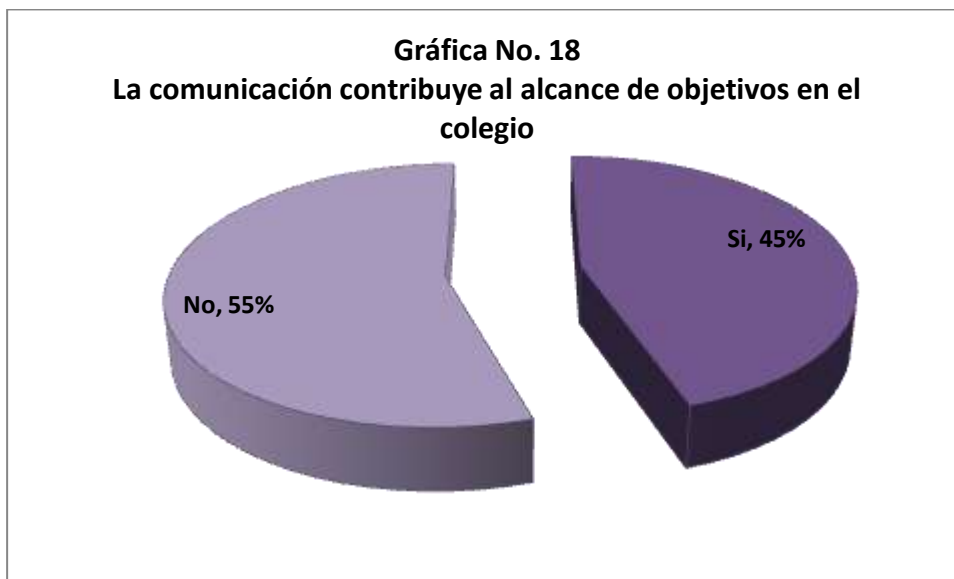
Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

El 64% de los colaboradores, según los resultados de la gráfica No. 17, manifestaron que los sistemas de comunicación que se han empleado en el colegio han limitado su desempeño laboral en los diferentes puestos de trabajo, principalmente, esto se debe a que la Dirección no utiliza un flujo de comunicación vertical equilibrado que permita transmitir información a los niveles inferiores con respecto a aspectos administrativos de importancia y de la misma forma recibir retroalimentación, ideas y sugerencias por parte de los empleados de que ayuden a mejorar la productividad en cada departamento de este centro educativo.

Además, la falta de coordinación y planificación para llevar a cabo los procesos de comunicación de mensajes de carácter importante, es un factor que ha tenido incidencia directa en el rendimiento de los trabajadores, puesto que mucha información llega incompleta, a destiempo o distorsionada cuando consigue llegar a su destino, razón por la cual, los colaboradores no son eficientes en el desempeño de sus actividades.

El desempeño de los trabajadores depende en gran medida de la comunicación eficaz que exista dentro de la institución, y de esta forma, se puede generar un vínculo de interacción

positiva entre la Dirección y los niveles inferiores, en donde ambas partes puedan expresarse abiertamente sobre información imprescindible para un buen desempeño laboral, así como para un eficiente trabajo en equipo, fomentando el desarrollo integral del colegio, mediante la participación e involucramiento de todo el personal en la toma de decisiones.

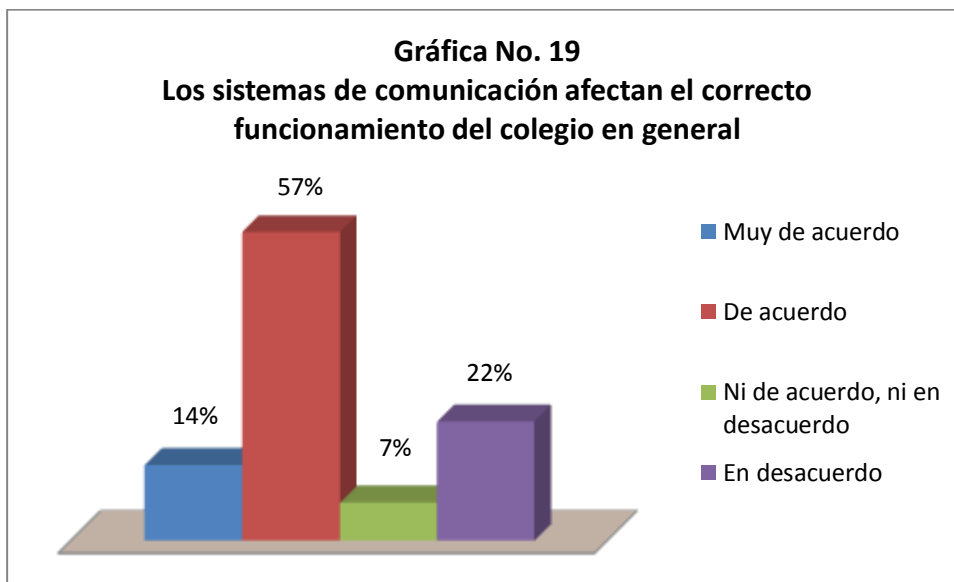


Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

Más de la mitad de los colaboradores del colegio manifestaron que la comunicación no contribuye al alcance de objetivos de este centro educativo, como puede observarse en los resultados de la gráfica No 18, lo cual se debe a que los sistemas de comunicación empleados son deficientes y suponen muchos obstáculos al momento de transmitir información importante y de manera pertinente que ayude a coordinar y delegar las funciones correspondientes a cada persona en su respectivos puesto de trabajo.

La falta de equilibrio y control sobre los diferentes flujos de comunicación que se dan en el colegio han provocado que los colaboradores no tengan un desempeño óptimo al momento de realizar sus actividades productivas en esta institución, puesto que, en primera instancia, la comunicación fluye de manera descendente, es decir, desde el nivel más alto hacia los niveles inferiores, dejando por un lado la retroalimentación que pueda obtenerse por parte de dichos niveles inferiores, lo cual limita el conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y por ende el establecimiento de medidas correctivas sobre las debilidades que puedan encontrarse y que obstaculizan el alcance de los objetivos planteados.

Una adecuada comunicación es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la institución, puesto que permite que la información se transmita con claridad y fluidez entre la Dirección y los diferentes niveles de la estructura organizacional, dando como resultado un desempeño óptimo de los colaboradores en cada uno de sus cargos y al momento de conformar equipos de trabajo.

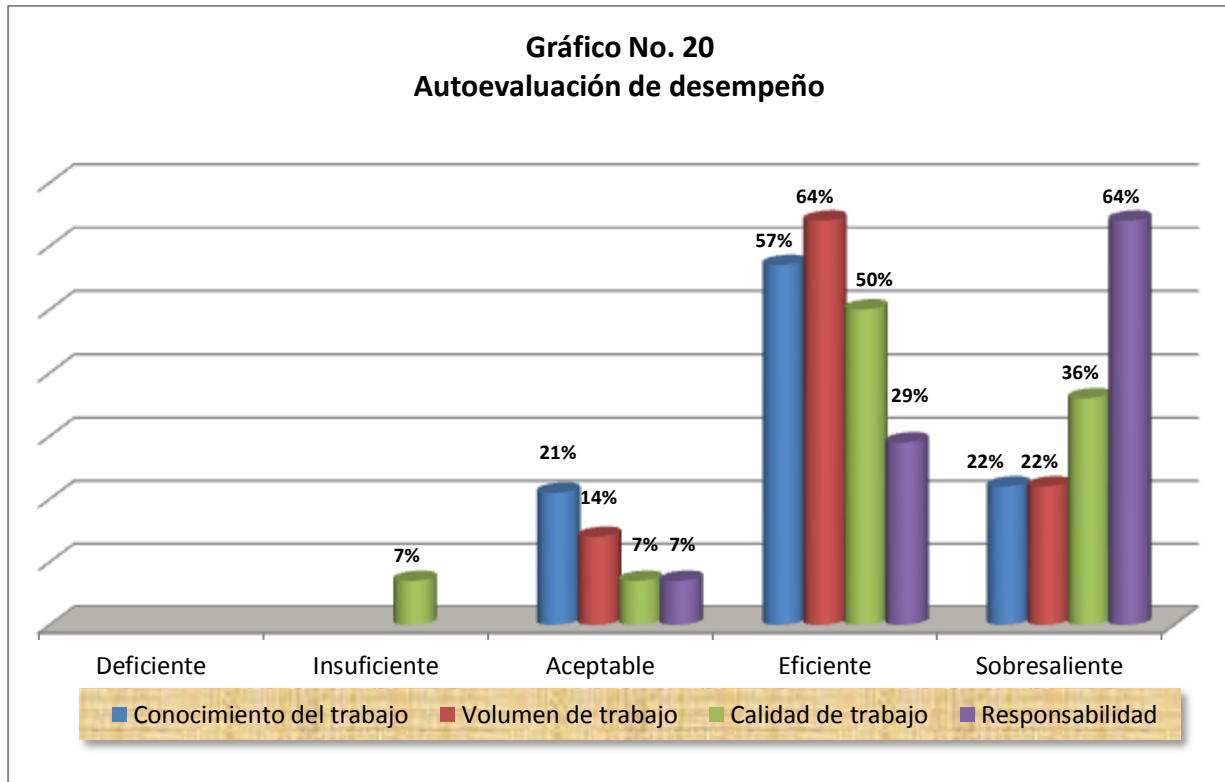


Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

En los resultados de la gráfica No. 19, se puede observar que más de la mitad de los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola están de acuerdo en que los sistemas de comunicación empleados en la actualidad han afectado su funcionamiento, lo que significa que el personal está consciente de la problemática que se afronta y que ha intervenido de manera directa en el desarrollo y crecimiento de este centro educativo,

La mala gestión de la comunicación en esta institución es la causa de una serie de problemas que han limitado su funcionamiento, puesto que al no existir sistemas de información claros y precisos que fluyan adecuadamente en todos los sentidos y principalmente desde la Dirección hacia los diferentes niveles jerárquicos, así como una apropiada retroalimentación, provoca confusión, desmotivación e inconformidades entre los colaboradores, dando como resultado un desempeño laboral por debajo de lo esperado y por ende un deficiente funcionamiento del colegio en general.

Evidentemente la comunicación es parte fundamental del funcionamiento del colegio, puesto que juega un papel trascendental en el desempeño de los colaboradores, quienes disponen de los diferentes recursos para llevar a cabo todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, por consiguiente, la Dirección debe de crear sistemas de comunicación apropiados en donde los flujos de información sean eficientes, oportunos y equilibrados, que permitan la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones y en la mejora continua de este centro educativo.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

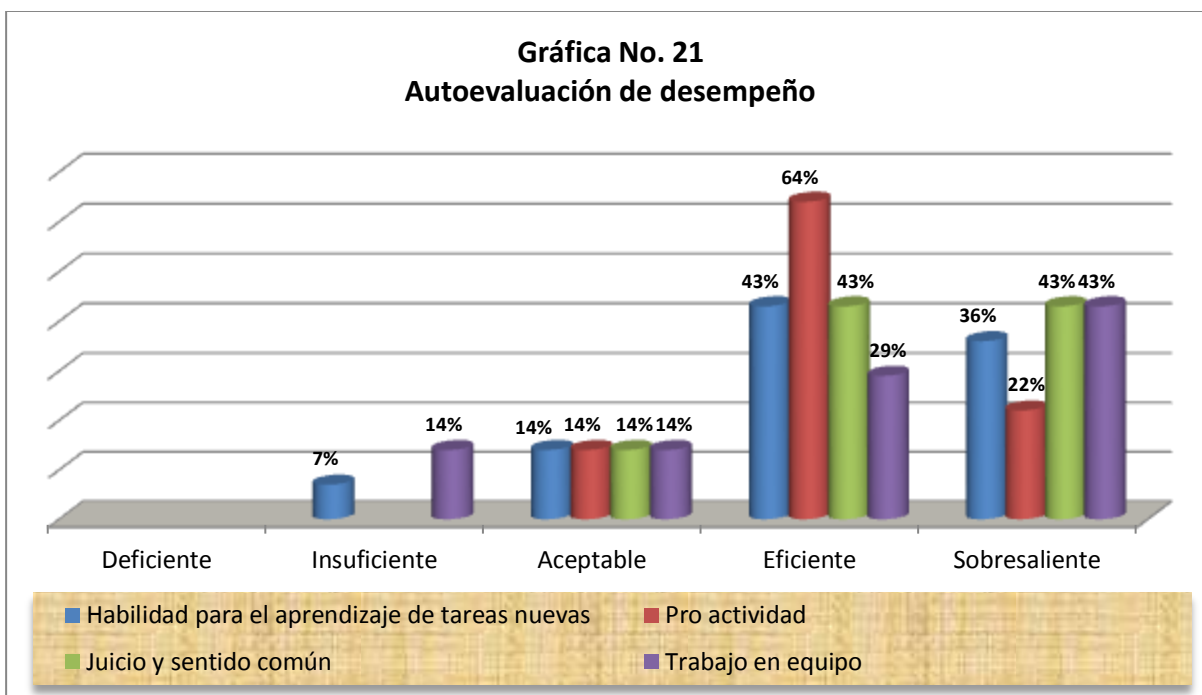
Los resultados de la gráfica No. 20 sobre autoevaluación de desempeño demostraron que el 22% de los colaboradores del colegio se consideran sobresalientes con respecto al conocimiento del trabajo que deben desempeñar en sus respectivos puestos, lo que pone de manifiesto que muy pocos empleados tienen la excelencia en las competencias requeridas para el manejo en la calidad y cantidad de información relacionada a sus funciones, no obstante, el 57% se encuentra en la categoría de eficiente, lo que es un aspecto positivo, pero que puede ser mejorado y

aprovechado por la Dirección del colegio para desarrollar al máximo las habilidades de sus empleados.

En lo que corresponde al volumen de trabajo, el 22% de los colaboradores indicaron que sobresalen con respecto a la cantidad de trabajo que tienen que manejar en condiciones normales y que son requeridas en cada uno de sus puestos, así también, más de la mitad se considera eficiente en este mismo criterio, lo que significa que existe potencial en los empleados para desarrollar las competencias necesarias que ayuden a alcanzar los objetivos de este centro educativo.

El 36% de los colaboradores expresaron que sobresalen en lo correspondiente al trabajo de calidad que realizan en este centro educativo, dicho trabajo es orientado a la exactitud y confiabilidad de los resultados, lo que es de suma importancia para alcanzar los objetivos planteados por la Dirección, además, la mitad del personal se considera eficiente en este mismo criterio, lo que debe ser utilizado al máximo para mejorar el funcionamiento del colegio en general.

Por último, los resultados de la autoevaluación de la gráfica anterior dieron a conocer que 64% de los colaboradores se consideran sobresalientes con respecto a la responsabilidad y un 29% indicaron ser eficientes, lo que pone de manifiesto que existe un interés personal por el cumplimiento de sus actividades en tiempo y uso de los recursos en relación a sus deberes y obligaciones en el colegio. Siendo este un factor fundamental que viene a contribuir al desarrollo de esta institución y de todos los que forman parte de ella.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

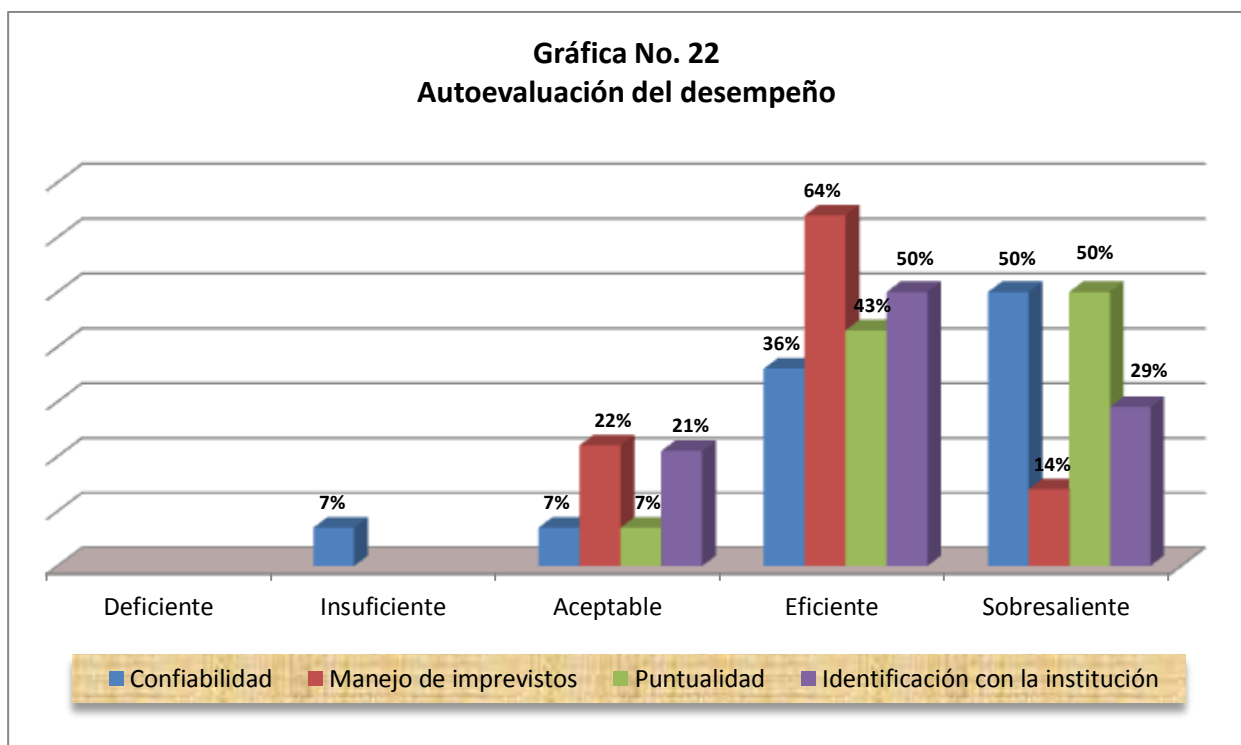
Un 36% de los colaboradores se considera sobresaliente con respecto a la habilidad para el aprendizaje de nuevas tareas, lo que significa que las personas que poseen esta cualidad son indispensables para realizar diferentes actividades y pueden ser rotadas en varios puestos de trabajo, lo que se considera una ventaja para la institución. Por consiguiente, es necesario explotar el potencial de este talento humano antes de realizar contrataciones externas, ya que estas personas velan por su propio desarrollo y el de las organizaciones.

Los resultados de la anterior gráfica muestran que 64% de los colaboradores son eficientes en lo que corresponde a proactividad, lo cual viene a ser un aspecto positivo para este centro educativo, puesto que estas personas tienen capacidad de desarrollar ideas nuevas que anticipen los resultados y la prevención de errores. Por tal razón, la Dirección del colegio debe implementar sistemas de comunicación adecuados y de doble vía, en donde se priorice la retroalimentación y pueda aprovecharse los conocimientos y sugerencias de los colaboradores, y de esta forma, tomar mejores decisiones que beneficien a todos en general.

En lo que corresponde a juicio y sentido común, el 43% de las personas que laboran en este centro educativo, expresaron ser sobresalientes al momento de poner en practica estas habilidades, lo que es sumamente importante, puesto que se tiene la capacidad para tomar

decisiones lógicas y aplicables que permitan la solución de conflictos y problemas que se presentan en las tareas y actividades que se realizan a diario.

En esta autoevaluación de desempeño se pudo establecer que el 43% de los colaboradores se considera sobresaliente al momento de trabajar en equipo, siendo este un aspecto fundamental para el adecuado funcionamiento del establecimiento, puesto que las personas tienen la capacidad de apoyarse activamente, utilizando las diversas habilidades que cada uno posee, coordinándolas para alcanzar un objetivo en común. Aspecto que no ha sido aprovechado por la Dirección del colegio y que ha tenido repercusiones negativas en el desempeño laboral.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

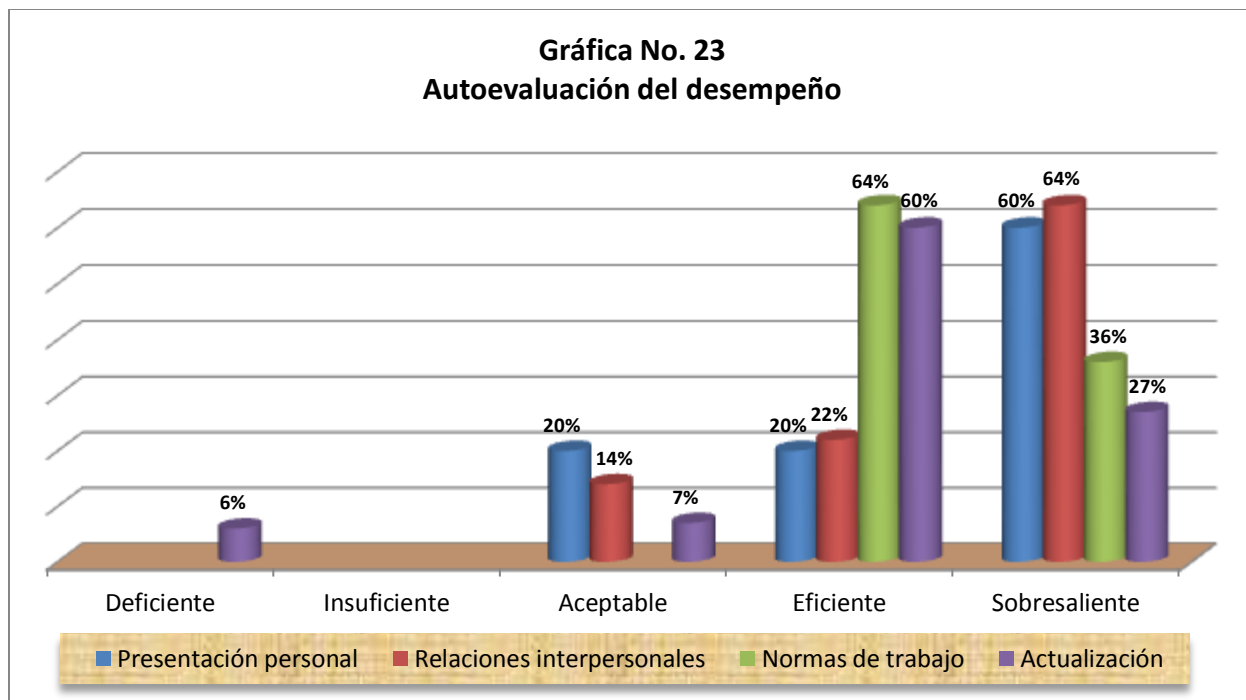
Según los resultados de la autoevaluación el 50% de los colaboradores del colegio expresaron sobresalir en lo que corresponde a confiabilidad, siendo este un factor positivo que la Dirección debe aprovechar, puesto que existe certeza en el buen trabajo que se realiza y en las relaciones con los compañeros de trabajo, creando un ambiente laboral agradable y productivo que mejorará considerablemente el funcionamiento de este centro educativo.

Otro de los factores importantes a considerar es el manejo de imprevistos, en donde el 64% de los colaboradores de esta institución manifestó ser eficiente, lo cual es de suma importancia al momento de manejar situaciones no programadas, que requieran de una acción rápida y que permita reaccionar con precisión voluntaria. Cabe mencionar que solo el 14% de las personas se consideran sobresalientes con respecto a esta competencia, lo que da lugar al mejoramiento continuo por parte de la Dirección, mediante capacitaciones sobre este aspecto fundamental para el funcionamiento del colegio.

La puntualidad dentro de cualquier institución es fundamental, ya que de esta depende la adecuada coordinación de actividades entre las personas y los diferentes departamentos, cabe mencionar que el 50% de los colaboradores se consideran sobresalientes al respecto, según los resultados de la autoevaluación realizada y un 43% ser eficiente, lo que demuestra capacidad, actitud y responsabilidad al momento de realizar a tiempo las labores correspondientes al puesto de trabajo.

Por último, los resultados de la autoevaluación pusieron de manifiesto que un 50% de los colaboradores se identifican con la institución y un 29% sobresalen en este aspecto, es decir, que se tiene el interés por conocer y practicar efectivamente la misión y los valores que caracterizan individualmente a cada empresa, no obstante, los sistemas inadecuados de comunicación empleados en el colegio han limitado el interés de las personas por identificarse con esta institución, puesto que no se ha demostrado empeño por parte de la Dirección en la atención a las necesidades de sus trabajadores, excluyéndolos de toda participación en la toma de decisiones, lo que da como resultado conflictos e inconformidades que repercuten en su desempeño laboral.

Gráfica No. 23
Autoevaluación del desempeño



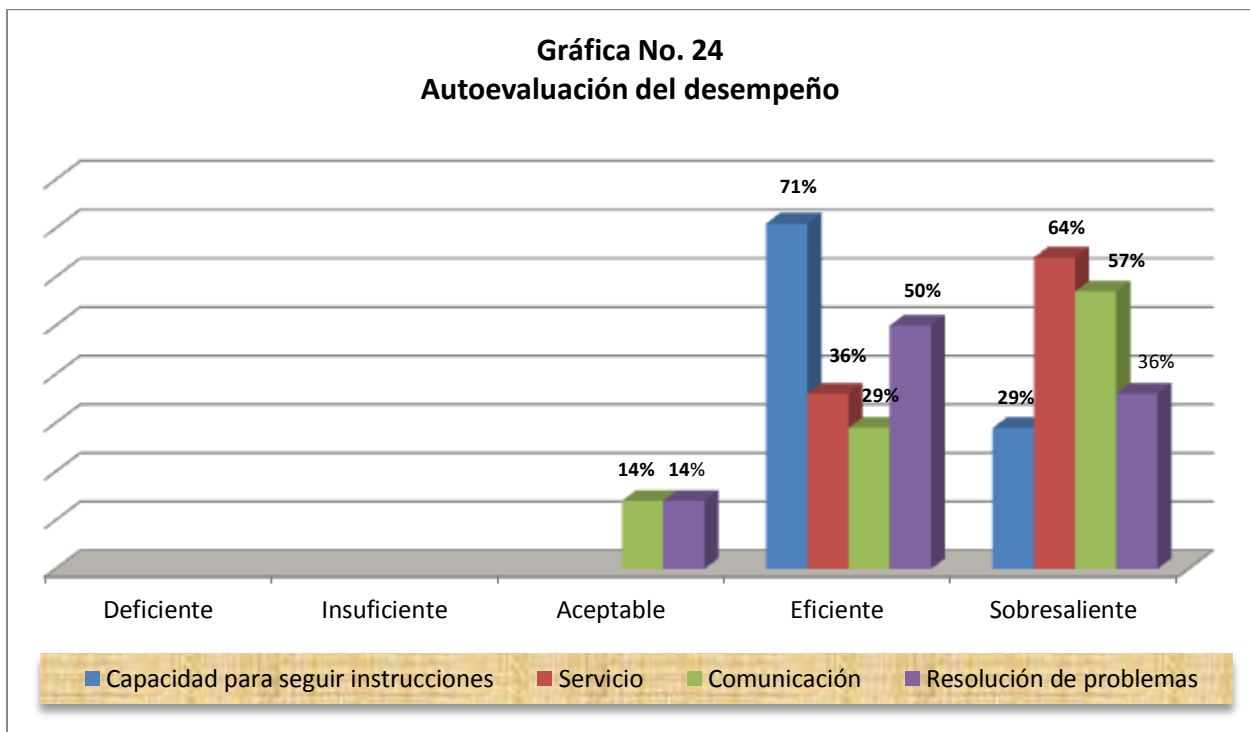
Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

La presentación personal juega un papel trascendental en toda organización, puesto que está relacionada con el prestigio, el compromiso y la responsabilidad de las personas con respecto a su vestuario y apariencia en el trabajo, por consiguiente, es importante mencionar que los resultados obtenidos en la gráfica No. 23 sobre autoevaluación, dieron a conocer que 60% de los colaboradores tienen una actitud sobresaliente con respecto a este criterio, lo cual es un aspecto vital para la imagen de este centro educativo, denotando una adecuada reputación ante la competencia y una manera eficaz de atraer clientes.

Por otro lado, el 64% de los colaboradores del colegio afirmaron ser sobresalientes con respecto a las relaciones interpersonales, lo que podría convertirse en una fortaleza si se aprovecha adecuadamente por la Dirección, puesto que las personas tienen la capacidad de demostrar cortesía y amabilidad hacia los compañeros de trabajo y clientes externos, por consiguiente, la Dirección debe crear sistemas de comunicación efectivos que permitan mejorar las relaciones entre las personas y de tal forma fomentar la satisfacción y estabilidad laboral, así como un clima organizacional agradable y armonioso para todos.

El 64% de los colaboradores del colegio manifestaron ser eficientes con respecto a las normas de trabajo, según los resultados obtenidos en la gráfica anterior, esto significa que las personas tienen la intención de apoyar activamente al funcionamiento del colegio, mediante el cumplimiento de las normas y disposiciones superiores. Por tal motivo, la Dirección debe implementar políticas equilibradas que vengán a beneficiar tanto a los colaboradores como al colegio en general, garantizando un funcionamiento óptimo de este centro educativo.

Las competencias sobre actualización son un factor importante para el funcionamiento de toda institución, puesto que permiten la implementación de nuevas tecnologías y modernos métodos para desempeñar el trabajo con mayor efectividad, así como una enseñanza más precisa, y de tal forma marcar una diferencia considerable y competitiva con respecto a los demás centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango. La gráfica anterior demuestra que el 60% de los colaboradores se considera eficiente con respecto a este criterio, por consiguiente, la Dirección debe implementar programas de capacitación que ayuden a desarrollar nuevas competencias y mejorar las ya existentes, generando talento humano de calidad y comprometido con el alcance de objetivos de este centro educativo.



Fuente: Colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango (Noviembre de 2017)

La autoevaluación realizada a los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola dio como resultado que el 71% se considera eficiente con respecto a la capacidad para seguir instrucciones, siendo este un factor determinante en el funcionamiento de este centro educativo, puesto que dichos colaboradores son aptos para atender y seguir las instrucciones de forma efectiva implementadas por los superiores o la Dirección, demostrando responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, que son vitales en la consecución de objetivos.

Además, el 64% de los colaboradores manifestaron sobresalir en lo que corresponde a las competencias relacionadas con el servicio, afirmando que muestran interés, honestidad y cordialidad en la atención al cliente tanto interno como externo, dado que el servicio es fundamental para esta institución, ya que la competencia en el ámbito educativo es cada vez mayor y las exigencias de los clientes demandan calidad en la enseñanza y atención personalizada, razón por la cual, debe darse prioridad a este aspecto por parte de la Dirección, y aprovechar al máximo esta capacidad de los colaboradores en beneficio de este centro educativo.

En lo que corresponde a comunicación el 57% de los colaboradores dieron a conocer que sobresalen en este criterio, haciendo énfasis en la capacidad que tienen para la transmisión de información a sus compañeros de trabajo en los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, siendo este de vital importancia para el funcionamiento del colegio, infortunadamente, los sistemas de comunicación empleados por la Dirección no permiten el aprovechamiento de tal competencia, viéndose reflejado en el inadecuado desempeño laboral del personal.

Una de las competencias más importantes dentro de cualquier institución es la resolución de problemas, y el personal del colegio en un 50% resaltó ser eficiente en este aspecto, así como una menor cantidad se considera sobresaliente, todo esto tiende a ser una fortaleza, puesto que el personal tiene la capacidad de detectar cuando existe un problema, identificar las causas, implementar y proponer soluciones. Desafortunadamente, la limitada participación que la Dirección les otorga a los colaboradores complica el funcionamiento de este centro educativo, debido a que, se ignoran posibles ideas, conocimientos y experiencias que facilitarían la resolución de conflictos de cualquier índole.

ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL ENFOQUE DE COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO

La comunicación es la columna vertebral de todo establecimiento educativo, como de cualquier organización, ya que es indispensable para la coordinación de actividades entre los diferentes departamentos y niveles que componen la estructura organizacional, siendo uno de los principales elementos que determinan el éxito y la consecución de los objetivos establecidos. No obstante, algunos directivos o gerentes no le dan la importancia correspondiente a este factor, subestimándolo hasta el punto de no considerarlo tan necesario. Tal es el caso en el colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, en donde los procedimientos de comunicación empleados no son los más adecuados, debido a la falta de conocimientos técnicos sobre este aspecto fundamental por parte de los directivos como de los colaboradores, condicionando el desempeño laboral del personal como el funcionamiento de esta institución.

Las relaciones entre los directivos y los colaboradores dependen de una adecuada comunicación y una de las principales finalidades que se persiguen es la distribución de información importante, así como su respectiva retroalimentación. No obstante, el enfoque que se tiene en el colegio con respecto al flujo de comunicación corresponde a que los directivos dan prioridad a la comunicación vertical, en este caso, en su mayoría descendente, la cual es importante para transmitir normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos, entre otros. Sin embargo, esto no tiene ningún beneficio sino se cuenta con una retroalimentación efectiva como sucede en el colegio, puesto que los directivos no reciben información sobre los asuntos y problemas actuales, ya que no se estimula la participación y el compromiso de los empleados de nivel inferior, trayendo como consecuencia inconformidades que dan como resultado un pobre rendimiento laboral.

Es importante mencionar, que la finalidad de la comunicación es llegar un entendimiento común entre varias partes, no obstante, uno de los principales problemas que se han dado en el colegio es la falta de planificación por parte de los directivos con respecto a transmisión trascendental de información, puesto que, dicha información se transmite mediante reuniones, las cuales no están debidamente programadas y son improvisadas, tomando en cuenta solo al personal que esté laborando en ese momento, lo que obliga a que mensajes importantes se encarguen a terceros para difundirlos, ocasionando distorsión y malos entendidos.

Evidentemente esta problemática no permite un proceso de comunicación eficiente en este centro educativo, si bien, los directivos están conscientes de ello, no se han realizado mayores esfuerzos para solucionarlo. Así también, se puede implementar tecnología que permita el acceso a todo el personal a información indispensable, permitiendo aclarar cualquier duda que se tenga para que estén debidamente informados y su rendimiento sea óptimo.

La limitada participación en la toma de decisiones a los colaboradores por parte de los directivos de este centro educativo, así como la poca comunicación que se tiene con estos, ha jugado un papel trascendental en su satisfacción laboral, puesto que, dicha comunicación tiene una estrecha relación con la productividad, ya que, al no tomarse en consideración ciertos aspectos importantes que demanda el personal de niveles inferiores como, condiciones de trabajo, incentivos, reconocimientos, salarios competitivos entre otros, ha provocado que los trabajadores no se sientan identificados con este establecimiento, demostrando un nivel de motivación menor a lo esperado, ya que no se satisfacen sus expectativas laborales, lo que da como resultado un rendimiento inapropiado, así como ciertos niveles de ausentismo y rotación de personal, lo que representa un problema para la Dirección al tener que realizar nuevas contrataciones.

Evidentemente la comunicación es un elemento clave en todo proceso de capacitación, se puede decir que el aprendizaje es básicamente comunicación con objetivos particulares que benefician a las instituciones. En el colegio San Ignacio De Loyola, la Dirección no emplea procedimientos de comunicación que permitan una retroalimentación efectiva, es decir, toda información que ayude a los directivos a crear evaluaciones de desempeño que ayuden a entender que tanto el rendimiento de los colaboradores cumple con las expectativas del colegio, y por tal razón, contrarrestar cualquier debilidad que se identifique. Además, la contratación de personal con competencias es un aspecto positivo para este establecimiento, no obstante, es importante recalcar que todo conocimiento con el pasar del tiempo se vuelve obsoleto y es necesario reforzarlo, de lo contrario, no se poseerán las competencias exigidas por los puestos de trabajo.

En este establecimiento educativo, la Dirección se encarga de manejar toda información importante, limitando la comunicación efectiva, factor que es trascendental en las relaciones personales y laborales en el colegio, por tal razón, el intercambio de información entre directivos

y colaboradores de niveles inferiores no es eficiente, de igual manera, no se da participación a los colaboradores en la toma de decisiones, desaprovechando la creatividad, ideas y opiniones que estos puedan aportar, así como la generación y diversidad de posibles soluciones que contribuyan contrarrestar problemáticas. Además, la falta de programas de capacitación no permite desarrollar las competencias del personal, que es una inversión que favorece a mediano y largo plazo tanto al desempeño laboral de los colaboradores como al funcionamiento del colegio, puesto que el talento humano calificado es el recurso más importante de cualquier institución.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En la investigación se planteó la siguiente hipótesis: **“Los procedimientos de comunicación empleados en el colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, limitan el desempeño laboral de sus colaboradores”**. En donde se determina que los sistemas de comunicación establecidos en el colegio tienen repercusiones de índole negativa en el rendimiento de las personas que laboran en los diferentes departamentos de este centro educativo.

A continuación se procede a la comprobación de la hipótesis, mediante el estudio de las variables, para corroborar con veracidad la asociación y disociación existente. Para ello se utiliza como procedimiento la Q de Kendall, sistema que emplea el análisis estadístico.

Q de Kendall

Este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificadorio, y se usan cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores pueden estar en un rango de -1 y +1; cuando es igual a -1 indicará una completa disociación entre variables, y si es igual a +1 mostrará una asociación total. En el caso que el valor sea igual a 0, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente al hecho de que exista disociación completa. (Rojas, 2006, pág. 431)

Para los demás valores puede aplicarse la siguiente tabla:

VALOR DEL COEFICIENTE	MAGNITUD DE LA ASOCIACIÓN O CORRELACIÓN
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media Baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media Alta
De 0.76 en adelante	Alta

Cuadro teórico para el coeficiente de Q de Kendall:

		Variable Independiente	
		SI	NO
Variable Dependiente	SI	A	B
	NO	C	D

La fórmula es la siguiente:

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

Se procede a medir la asociación de las variables de la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permitirá establecer si existe o no asociación y correlación en las mismas.

HIPÓTESIS

Los procedimientos de comunicación empleados en el colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, limitan el desempeño laboral de sus colaboradores.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Los procedimientos de comunicación

VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño laboral de los colaboradores

Cuadro No. 1

Variable Independiente

La comunicación

Variable Dependiente

Programas de capacitación

	SI	NO
SI	A 6	B 1
NO	C 7	D 14

Fuente: investigación de campo, noviembre de 2017

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

$$Q = \frac{(6)(14) - (1)(7)}{(6)(14) + (1)(7)} = \frac{84 - 7}{84 + 7} = \frac{77}{91} = 0.85$$

Como se puede observar, el resultado de la operación es 0.85, lo que indica que hay una relación alta entre la comunicación y los programas de capacitación, esto significa que los procedimientos de comunicación, en este caso, con flujo descendente empleado por la Dirección del colegio, limitan la existencia de una adecuada retroalimentación que incluya evaluaciones de desempeño y que den a conocer las necesidades y problemáticas del personal, y por ende la creación de tales programas de capacitación que vengán a corregir cualquier debilidad que pueda ser encontrada, así como, el reforzamiento y desarrollo de las competencias requeridas en los puestos de trabajo, lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento.

El **coeficiente de determinación (Q^2)**, permite mediante porcentajes determinar de una manera más clara y precisa el nivel de asociación y correlación entre las variables de la investigación. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.85)^2 = 0.72 = 72\%$$

El resultado obtenido, determina que los sistemas de comunicación empleados en el colegio, limitan en un 72% el establecimiento de programas de capacitación, puesto que, estos no son los más idóneos, lo que complica la retroalimentación de los niveles inferiores y por ende el conocimiento de las deficiencias y la implementación de correctivos.

Según los datos obtenidos mediante el análisis estadístico, se puede establecer que la hipótesis planteada se acepta en un alto porcentaje, teniendo 72% de exactitud.

Cuadro No. 2

Variable Independiente

La comunicación

Variable Dependiente

Trabajo en equipo

	SI	NO
SI	A 8	B 2
NO	C 5	D 13

Fuente: investigación de campo, noviembre de 2017

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

$$Q = \frac{(8)(13) - (2)(5)}{(8)(13) + (2)(5)} = \frac{104 - 10}{104 + 10} = \frac{94}{114} = 0.82$$

Existe una asociación alta entre estas variables, según el resultado obtenido de 0.82, lo que pone de manifiesto que los procesos de comunicación utilizados en el colegio inciden directamente en el trabajo en equipo, esto se debe a que la Dirección se encarga de dirigir y comunicar cualquier actividad que se realice, limitando la participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

El **coeficiente de determinación (Q²)**, permite mediante porcentajes determinar de una manera más clara y precisa el nivel de asociación y correlación entre las variables de la investigación. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.82)^2 = 0.67 = 67\%$$

El análisis estadístico dio a conocer que los procedimientos de comunicación empleados en el colegio afectan el trabajo en equipo, según el resultado obtenido que corresponde al 67%, lo que

evidencia cierto grado de individualismo e intereses particulares de los colaboradores, limitando su desempeño laboral y por ende el funcionamiento de este centro educativo.

Los resultados obtenidos del análisis estadístico, permitieron establecer que la hipótesis planteada se acepta en un alto porcentaje, puesto que demuestra un 67% de certeza.

Cuadro No. 3

Variable Independiente

La comunicación

Variable Dependiente

Equidad en el trabajo

	SI	NO
SI	A 7	B 3
NO	C 6	D 12

Fuente: investigación de campo, noviembre de 2017

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

$$Q = \frac{(7)(12) - (3)(6)}{(7)(12) + (3)(6)} = \frac{84 - 18}{84 + 18} = \frac{66}{102} = 0.65$$

Los resultados del análisis estadístico demuestran que hay una relación media alta entre las variables en cuestión, lo que significa que no existe equidad en este centro educativo por parte de la Dirección hacia los colaboradores, esto se debe a que los directivos no se comunican de la misma forma con todos los trabajadores, es decir, que a unas cuantas personas se les da prioridad con respecto a sus necesidades y sugerencias, mientras que el resto es ignorada, lo que trae como consecuencia desmotivación y bajo desempeño laboral.

El **coeficiente de determinación (Q²)**, permite mediante porcentajes determinar de una manera más clara y precisa el nivel de asociación y correlación entre las variables de la investigación. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.65)^2 = 0.42 = 42\%$$

El dato de 42% obtenido del análisis estadístico, pone de manifiesto que los procedimientos de comunicación empleados por la Dirección del colegio afectan en cierta forma la equidad en el trabajo, puesto que existen algunas preferencias hacia determinados trabajadores, lo que ha ocasionado inconformidad y malestar en el resto de estos.

La información obtenida permite establecer de manera clara y precisa que la hipótesis planteada se acepta parcialmente, puesto que, el resultado demuestra un 42% de exactitud.

Cuadro No. 4

Variable Independiente

La comunicación

Variable Dependiente

Satisfacción laboral

	SI	NO
SI	A 9	B 5
NO	C 4	D 10

Fuente: investigación de campo, noviembre de 2017

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

$$Q = \frac{(9)(10) - (5)(4)}{(9)(10) + (5)(4)} = \frac{90 - 20}{90 + 20} = \frac{70}{110} = 0.64$$

Como se puede observar, los resultados del análisis estadístico dieron a conocer que existe una relación media alta entre los procedimientos de comunicación y la satisfacción laboral de los colaboradores, esto se debe específicamente a que no se cuenta con una adecuada comunicación entre la Dirección y los niveles inferiores de este centro educativo, es decir, que no se toman en consideración las opiniones, ideas e inquietudes de dichos colaboradores, lo que da como resultado que el nivel de satisfacción laboral no sea óptimo y por ende, el rendimiento no sea el esperado.

El **coeficiente de determinación (Q^2)**, permite mediante porcentajes determinar de una manera más clara y precisa el nivel de asociación y correlación entre las variables de la investigación. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.64)^2 = 0.41 = 41\%$$

El resultado obtenido, en este caso el 41% del análisis estadístico, evidencia que los procedimientos de comunicación empleados por la Dirección del colegio afectan la satisfacción de los colaboradores en su trabajo, esto se debe a que los directivos no permiten una amplia participación al personal de niveles inferiores en la toma de decisiones, lo cual, ocasiona inconformidades que repercuten en el compromiso de estos con el colegio.

Los datos obtenidos establecen de manera exacta que la hipótesis de investigación se acepta parcialmente, puesto que, el resultado indica un 41% de confiabilidad.

Cuadro No. 5

Variable Independiente

La comunicación

Variable Dependiente

Atención de necesidades

	SI	NO
SI	A 9	B 4
NO	C 4	D 11

Fuente: investigación de campo, noviembre de 2017

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

$$Q = \frac{(9)(11) - (4)(4)}{(9)(11) + (4)(4)} = \frac{99 - 16}{99 + 16} = \frac{83}{115} = 0.72$$

Según el procedimiento, al momento de realizar la operación estadística, el resultado demostró que existe una relación media alta entre los procedimientos de comunicación empleados en el colegio y la atención a las necesidades de los colaboradores, lo que significa que, entre la

Dirección y el personal de niveles inferiores no se da una apropiada comunicación que permita tomar en consideración cualquier problemática que se tenga, lo que da como resultado inconformidades y malestares en los trabajadores, ocasionando un rendimiento por debajo de lo esperado, limitando el funcionamiento del colegio.

El **coeficiente de determinación (Q^2)**, permite mediante porcentajes determinar de una manera más clara y precisa el nivel de asociación y correlación entre las variables de la investigación. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.72)^2 = 0.52 = 52\%$$

El porcentaje obtenido, en este caso, el 52% de la operación estadística, evidencia que los procedimientos de comunicación empleados por la Dirección del colegio influyen en las relaciones entre la Dirección y los niveles inferiores, puesto que los directivos no están pendiente de cualquier inquietud o problemática que tenga el personal y por ende, no existe el apoyo necesario para solventar cualquier situación que se presente.

Según la información obtenida del análisis estadístico, se puede establecer que la hipótesis de investigación se acepta en un alto porcentaje, con exactitud del 52%.

Al comprobarse que la hipótesis fue aceptada parcialmente, la investigación formuló las siguientes conclusiones:

- a. La creación de sistemas de comunicación eficientes en el colegio, contribuye a mejorar la transmisión de información entre los diferentes niveles organizacionales, mejorando su rendimiento laboral y por consiguiente, el funcionamiento de este establecimiento educativo.
- b. El reforzamiento a los conocimientos de los colaboradores del colegio sobre aspectos técnicos sobre comunicación, su importancia y elementos que la componen, contribuyen a una mejor coordinación y organización en las actividades laborales que se realizan en este centro educativo, lo cual se ve reflejado en un competente desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. Se puede concluir que en los sistemas de comunicación utilizados en el colegio, predomina el flujo descendente, esto significa que las indicaciones y órdenes se realizan desde la Dirección hacia los niveles más bajos, sin considerar en su mayoría las ideas y quejas de los colaboradores, limitando su participación en la toma de decisiones.
2. Se logró identificar que las reuniones son la herramienta más empleada en el colegio para transmitir información, sin embargo, son irregulares y no están debidamente planificadas y coordinadas, siendo en su mayoría improvisadas, ocasionando que ciertos comunicados importantes se distorsionen y provoquen malos entendidos entre los colaboradores.
3. Se determinó que no hay un correcto balance entre la comunicación verbal y escrita en el colegio, lo que ha generado deficiencias al momento de transferir información, puesto que en ocasiones no existe una debida retención por parte del personal, así como un registro por escrito, que controle y de constancia sobre mensajes importantes entregados.
4. Se concluye que en este centro educativo no existen programas de capacitación, esto se debe a que la Dirección no prioriza desarrollar las competencias de su personal, puesto que es considerado innecesario, ya que al momento realizar las contrataciones, se aseguran de que los candidatos tengan las capacidades básicas para laborar en el colegio.
5. Se estableció que no existe trabajo en equipo en el colegio, siendo uno de los factores que han afectado su funcionamiento y particularmente el rendimiento de las personas, puesto que, no se considera importante la conformación de equipos de trabajo, ya que la Dirección se encarga de dirigir y comunicar cualquier actividad laboral que se realice.
6. Se concluyó que los colaboradores están de acuerdo en que la comunicación es un elemento que incide en el funcionamiento del colegio, sin embargo, no existen esfuerzos mayores por parte de la Dirección para mejorar los procedimientos empleados, esto se debe a la falta de interés y desconocimiento técnico sobre este aspecto fundamental.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Dirección emplear un sistema de comunicación formal equilibrado, en donde la información fluya en doble vía en cualquier dirección, permitiendo una retroalimentación adecuada, que ayude a los directivos a administrar efectivamente, y de tal forma, estar en contacto con los colaboradores del colegio de una manera eficiente.
2. Es necesario contar con un plan elaborado y programado por parte de la Dirección para llevar a cabo reuniones periódicas y de emergencia, con el fin de transmitir información importante y a tiempo, coordinando y organizando a todo el personal, mediante la implementación de tecnología, para que estén informados en cualquier momento y lugar.
3. Es fundamental la creación de sistemas de comunicación oral y escrito de manera equilibrada en el colegio para que esta sea efectiva según sea la necesidad e importancia del mensaje, ya que la primera permite tener un encuentro más cercano y personal con los individuos y la segunda ayuda a llevar registros y retener información más extensa.
4. Es importante establecer programas de capacitación regulares por parte de la Dirección con el fin de contrarrestar debilidades, así como para desarrollar conocimientos y competencias que vengán a fortalecer el desempeño del personal, ya que, la generación de talento humano calificado es indispensable para el funcionamiento del colegio.
5. Se recomienda a la Dirección del colegio el análisis y conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios, puesto que el talento humano capacitado permite generar nuevas ideas y mejorar la toma de decisiones, ya que cada individuo posee diferentes habilidades y creatividad, facilitando la obtención de resultados idóneos y el alcance de objetivos.
6. Es indispensable que la Dirección del colegio gestione programas de capacitación con respecto a sistemas y procedimientos de comunicación, y de esta forma, evitar problemas de distorsión y confusión en la trasmisión de mensajes, mejorando significativamente toda información importante, para que esta sea coordinada y precisa.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN Y COLABORADORES DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

4.2 Introducción

A continuación se presenta el plan de capacitación como fortalecimiento a los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango, el cual está enfocado específicamente en comunicación organizacional y trabajo en equipo, haciendo énfasis en todos aquellos elementos importantes que deben ser tomados en cuenta, en el ejercicio de las actividades laborales de este centro educativo, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los procedimientos de comunicación empleados y por ende, en el desempeño laboral de los colaboradores, permitiendo con ello el alcance de los objetivos establecidos.

En esta propuesta, directivos como colaboradores encontrarán información fundamental comprendida en categorías, esquemas y conceptos, que serán de mucha utilidad para que se comprenda la importancia y los beneficios que puede traerle a este centro educativo la adecuada implementación de procedimientos de comunicación debidamente establecidos. Así también, se incluye información importante sobre el trabajo en equipo, en donde se especifican elementos indispensables como el proceso de formación de equipos de trabajo, así como las etapas en su desarrollo, entre otras categorías que se detallan ampliamente. Todo esto, con el objetivo de instruir a todos los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola para que trabajen en conjunto, persiguiendo un fin común, fomentando la armonía y la cooperación en beneficio de todos.

4.3 Justificación

Los resultados de la investigación dieron a conocer que en el colegio San Ignacio De Loyola no se aplican los procedimientos adecuados de comunicación, esto se debe al desconocimiento por parte de directivos y colaboradores sobre elementos fundamentales y lineamientos técnicos de comunicación organizacional, y la importancia que esta tiene para el funcionamiento de este centro educativo y la consecución de objetivos establecidos, situación que ha condicionado el desempeño laboral del personal, así como el trabajo en equipo, que es vital para aprovechar al máximo los recursos disponibles y fomentar la unidad. Todo esto ha traído como consecuencia la inapropiada coordinación y organización de las actividades laborales, que son imprescindibles para un óptimo desarrollo tanto individual como de del colegio en general.

Motivo por el cual, en esta oportunidad, se hace necesario la elaboración de un plan de capacitación para directivos y colaboradores de este centro de estudios, como guía para su fortalecimiento e instrucción, que permita la generación de conocimientos específicos sobre aspectos técnicos e importantes relacionados a la comunicación y al trabajo en equipo, y de tal forma puedan ser aplicados efectivamente, creando procedimientos de comunicación acordes a las necesidades y equipos de trabajo eficientes, con el fin de mejorar el desempeño laboral del personal y de esta manera contribuir positivamente al desarrollo y funcionamiento general del colegio. Por consiguiente, se recomienda poner en práctica la propuesta establecida, ya que será de mucho beneficio para esta institución, siendo un factor que proporcionará una mejor participación y competitividad del colegio en el ámbito educativo de la ciudad de Quetzaltenango.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general

Instruir a los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola mediante el plan de capacitación sobre aspectos relacionados a la comunicación y el trabajo en equipo, para fomentar el desarrollo tanto individual como del colegio en general.

4.4.2 Objetivos específicos

- Contribuir a la creación de procedimientos de comunicación de manera correcta, mediante la aplicación de conocimientos técnicos, con el fin de que la información fluya de manera eficaz y eficiente en el colegio.
- Desarrollar habilidades de comunicación tanto para directivos como para colaboradores, para evitar distorsión en la información, mejorando la coordinación y las relaciones interpersonales entre ellos.
- Impulsar la creación de equipos de trabajo efectivos, mediante el empleo de información técnica, con la finalidad perseguir objetivos comunes en beneficio del colegio.

4.5 Contenido de capacitación

4.5.1 Comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores)

La comunicación es la herramienta esencial a través de la cual se organizan las acciones de las personas en una organización.

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

4.5.2 ¿Por qué es importante la comunicación? (Capacitación para directivos y colaboradores)

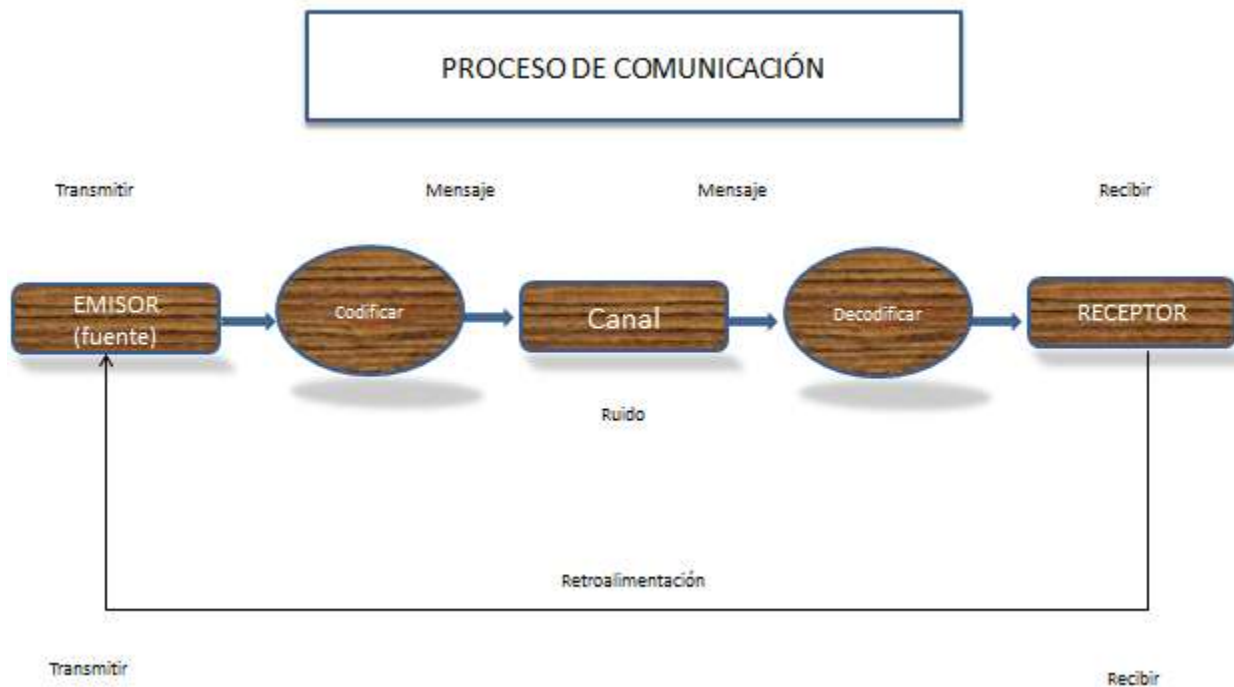
La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones que ayudan a la coordinación de las actividades laborales y la adecuada organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura de la empresa, siendo un proceso básico de la organización. Constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinar a sus miembros. Por lo tanto es algo esencial en cualquier empresa.

4.5.3 El proceso de la comunicación (Capacitación para directivos)

Un emisor inicia el proceso de comunicación, construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida.

Esquema No. 1
Proceso de comunicación



Fuente: Administración, una perspectiva global, Harold Koontz

4.5.4 Barreras de la comunicación (Capacitación para directivos)

Son obstáculos que pueden surgir durante el proceso comunicativo, estos factores impiden o dificultan la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso en general de la comunicación.

Cuadro No. 1

Barreras de comunicación

BARRERAS DE COMUNICACIÓN	
Barreras físicas	Ruidos, iluminación, distancia, fallas en los medios de transmisión.
Barreas semánticas	Significado de palabras, diferentes interpretaciones.
Barreras fisiológicas	Deficiencia auditiva, incapacidad visual, deficiencias del habla, fallas de memoria.
Barreras psicológicas	Rechazo hacia el emisor o receptor, estados emocionales, prejuicios.
Barreras administrativas	Falta de planeación, presupuesto no aclarado, sobrecarga de información.

Fuente: Administración, una perspectiva global, Harold Koontz

4.5.5 Tipos de comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores)

- a) **La comunicación Interna** La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.
- b) **Comunicación externa** Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización. Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización. Generalmente se utiliza para: decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas.

4.5.6 Canales de comunicación (Capacitación para directivos)

Son los medios de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos, estos pueden ser formales e informales.

- a) **Canales formales** Es el medio de comunicación normalmente controlado por personas en posiciones de autoridad en una organización. Por lo tanto, también se los llama “línea principal de comunicación operativa” de una organización.
- b) **Canales informales** Es la comunicación por rumores, los superiores no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, dichos rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización.

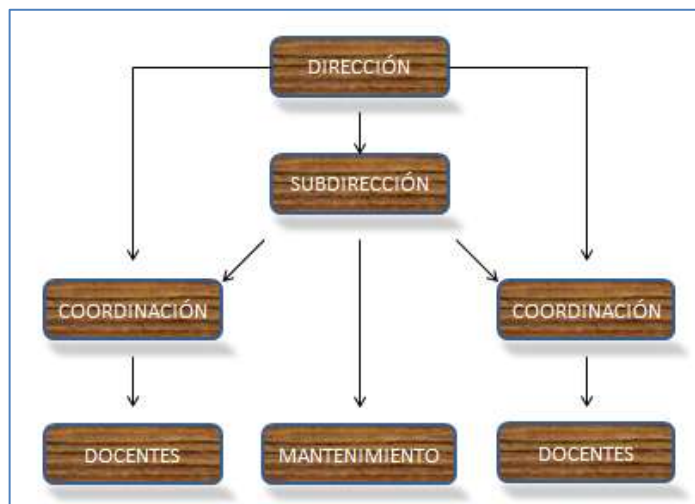
4.5.7 Flujos de Comunicación (Capacitación para directivos y colaboradores)

Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

4.5.7.1 Comunicación descendente

La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso transmite indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.

Esquema No. 2
Comunicación descendente

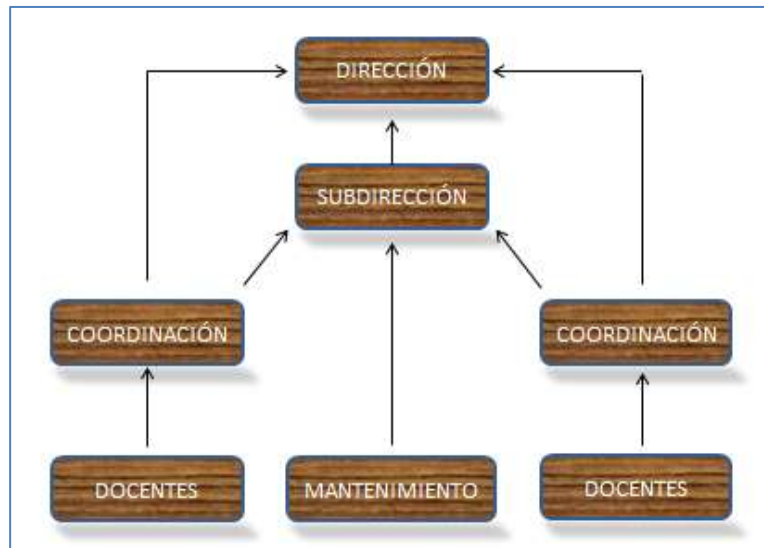


Fuente: Administración, James Stoner

4.5.7.2 Comunicación ascendente

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

Esquema No. 3
Comunicación ascendente

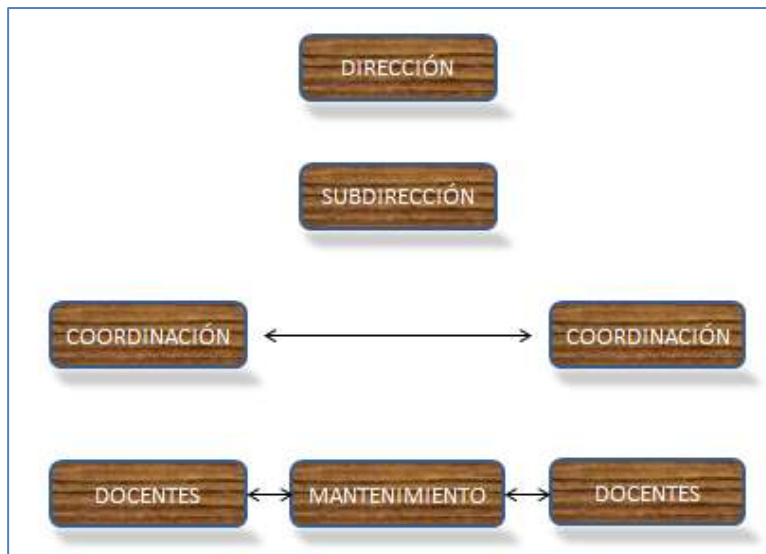


Fuente: Administración, James Stoner

4.5.7.3 Comunicación horizontal

Es la información entre grupos de trabajo o personas del mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis. La división del trabajo y el compartir funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel.

Esquema No. 4
Comunicación horizontal



Fuente: Administración, James Stoner

4.5.8 Herramientas de comunicación interna (Capacitación para directivos y colaboradores)

- **Comunicados internos:** Es la vía menos costosa y de las más efectivas y resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación vertical y horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa. A continuación se presenta un ejemplo de un comunicado interno.

Ilustración No. 1
Comunicado interno



COMUNICADO INTERNO No. 1

Quetzaltenango, 16 de marzo de 2018

A: Todo el personal del colegio

Asunto: Capacitaciones

Como es del conocimiento de ustedes, durante el año en curso, el colegio está gestionando capacitaciones con instituciones externas, las cuales están orientadas a generar los conocimientos técnicos necesarios para el fortalecimiento y desarrollo de competencias tanto individuales como colectivas.

Por lo antes expuesto, se ha programado una reunión para el lunes 26 de marzo del presente año, en el aula mayor, a las 3:00 pm, para coordinar y planificar las actividades necesarias a realizar, así como los diferentes recursos que serán empleados para las capacitaciones correspondientes.

Para cualquier aclaración o comentario al respecto, pueden comunicarse con los directivos.

Atentamente

Director General

- **Tablón de anuncios:** su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.

Ilustración No. 2

Tablón de anuncios



- **Buzón de sugerencias:** es una manera eficaz de hacer partícipe a la gente en la política de la empresa.

Ilustración No. 3

Buzón de sugerencias



- **Reuniones:** los empleados valoran la comunicación cara a cara, con este tipo de comunicación se busca la participación de todos mediante preguntas y sugerencias. La comunicación eficaz en la empresa.

Ilustración No. 4

Reuniones



4.5.9 Principales finalidades de la comunicación en la empresa (Capacitación para directivos)

Toda comunicación empresarial cuenta con finalidades bien establecidas, las cuales son necesarias para que la comunicación se dé de manera adecuada y favorable para los fines propios del negocio. Estas finalidades son:

- **Toma de decisiones:** para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa, es decir, tienen que tener a la mano toda la información que dará conclusión respecto al curso de acción que sería más conveniente para la empresa, teniendo en cuenta las posibles consecuencias –buenas y malas- que esto acarrearía.

- **Motivar:** en todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.
- **Dirigir:** prácticamente se refiere al hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- **Corregir:** los errores son inevitables en las instituciones. Incluso si el directivo ha hecho bien su tarea de detallar claramente los roles y responsabilidades de cada empleado, o si todas las reglas y procesos están debidamente establecidos. Al igual que los gerentes y propietarios, los empleados son seres humanos y pueden cometer errores también. Es importante que los directivos y dueños de negocios sepan cómo manejar estas situaciones correctamente.

4.5.10 Formas de comunicarse en la empresa (Capacitación para directivos y colaboradores)

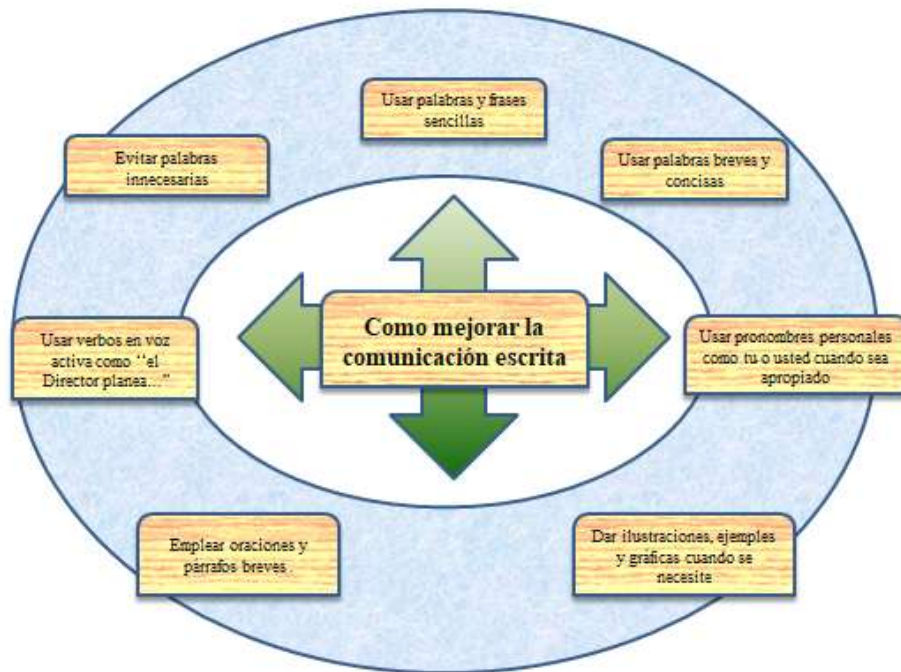
4.5.10.1 Comunicación escrita

Cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.

Como mejorar la comunicación escrita: Para mejorar la comunicación escrita, es fundamental tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Esquema No. 5

Como mejorar la comunicación escrita



Fuente: Administración, una perspectiva global, Harold Koontz

Cuadro No. 2

Estilos de redacción según la situación

Estilo enérgico	Cuando el autor posee autoridad; el tono debe ser cortés, pero firme.
Estilo pasivo	Es el adecuado cuando la posición del autor es inferior a la del receptor del mensaje.
Estilo personal	Es recomendable para la comunicación de buenas noticias y la realización de persuasivas demandas de acción.
Estilo impersonal	Es generalmente correcto para la transmisión de información negativa.
Estilo vivaz o colorido	Es conveniente para buenas noticias, anuncios o cartas de ventas.
Estilos impersonal y pasivo combinados	Es apropiado para la redacción común de negocios.

Fuente: Comunicación organizacional, Adler, R.

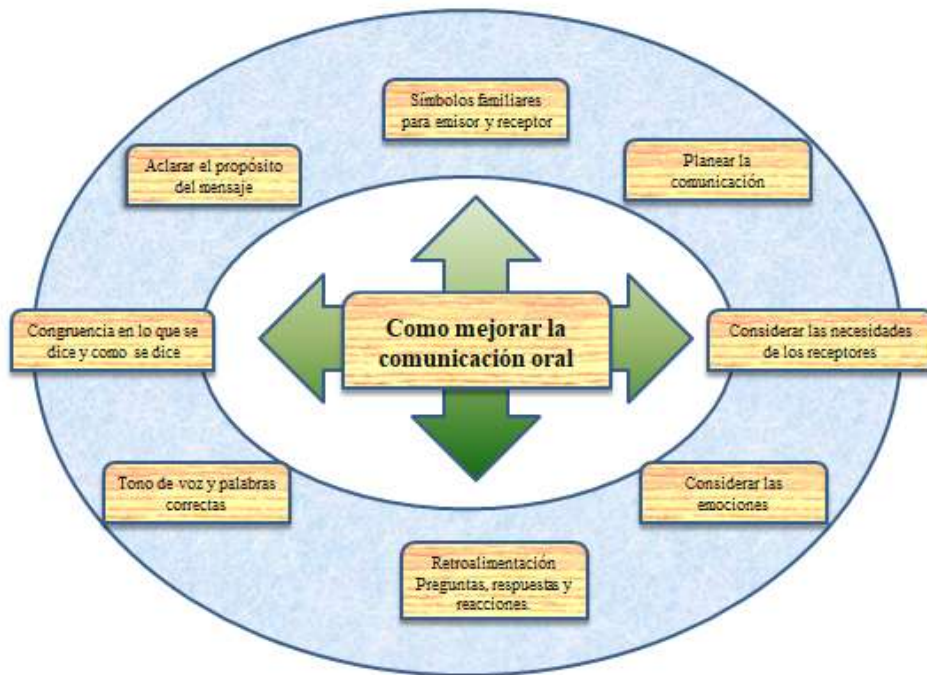
4.5.10.2 Comunicación Oral

Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

Como mejorar la comunicación oral: Para mejorar la comunicación oral, es fundamental tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Esquema No. 6

Como mejorar la comunicación oral



Fuente: Administración, una perspectiva global, Harold Koontz

4.5.11 Habilidades de comunicación que deben tener los directivos cuando son emisores (Capacitación para directivos)

Existen siete habilidades de comunicación de gran valor para que los mensajes enviados por la Dirección sean adecuadamente entendidos, y la fase de transmisión del proceso de comunicación resulte eficaz.

a) Elegir un medio adecuado para el mensaje

Los directores pueden elegir entre diferentes medios de comunicación: cara a cara, cartas, memorandos, boletines de noticias, conversaciones de noticias, correo electrónico, correo de voz, faxes y videoconferencias. Tomando en cuenta el nivel de riqueza de información que se requiere, las restricciones de tiempo y la necesidad de una constancia en papel o electrónica.

b) Evitar filtrar la información y provocar la distorsión

La filtración ocurre cuando los emisores retienen parte de un mensaje porque creen erróneamente que el receptor no necesita la información o no quiere recibirla. La distorsión de la información ocurre cuando el significado de un mensaje cambia a medida de que pasa por una serie de emisores y receptores.

La Dirección debe evitar la filtración y distorsión de la información, esto se logra al instaurar la confianza en toda la organización. Los subordinados que confían en sus directivos creen que estos no los culparán por cosas que suceden más allá de su control, y que serán tratados con justicia. Los directivos que confían en sus subordinados les dan información clara y completa sin retenerla.

c) Incluir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes

La Dirección debe integrar un mecanismo de retroalimentación en los mensajes que envían para que la comunicación sea eficaz. Este puede ser una solicitud de respuesta o indicar cuando y como se hará el seguimiento, para corroborar que el mensaje fue recibido y comprendido.

4.5.12 Habilidades de comunicación que deben tener los directivos cuando son receptores
(Capacitación para directivos)

Los directivos deben poseer y desarrollar habilidades que les permitan ser buenos receptores de mensajes. A continuación se hace énfasis en tres habilidades importantes.

a) Prestar atención

Los directivos siempre deben poner la debida atención a los mensajes que reciben, sin importar lo ocupados que estén. Si bien, sus múltiples funciones y tareas los sobrecargan y obligan a pensar en varias cosas a la vez, es fundamental que se enfoquen en la información obtenida, minimizando al máximo las distracciones que puedan perjudicar su recepción.

b) Saber escuchar

Los directivos así como los demás colaboradores pueden hacer varias cosas para ser buenos escuchas.

- Deben abstenerse de interrumpir a los emisores en medio de su mensaje, de manera que estos no pierdan el hilo de pensamiento, porque pueden llegar a conclusiones erróneas por no contar con información completa.
- Deben mantener un buen contacto visual con los emisores, para que estos vean que se les presta atención.
- Después de recibir un mensaje, deben hacerse preguntas para aclarar ambigüedades y confusiones.
- Deben expresar con sus propias palabras los aspectos que los emisores considera importante, complejos o abiertos a distintas interpretaciones; este es el componente de retroalimentación fundamental para una comunicación exitosa.

c) Mostrar empatía

Los receptores muestran empatía cuando tratan de entender la forma en que el emisor siente, y trata de entender el mensaje desde la perspectiva de este, más que a limitarse a verlo desde su propio punto de vista. Los directivos deben de tratar de entender la forma en que se sienten las personas que transmiten un mensaje, brindando apoyo y consejos para manejar positivamente cualquier situación.

4.6 Trabajo en equipo

4.6.1 ¿Qué es un equipo? (Capacitación para directivos y colaboradores)

El equipo se refiere a dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, trabajando en interdependencia en pro de un objetivo en común.

Un equipo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. Se conforma por personas que hacen algo juntas. Lo que forma un equipo no es sólo lo que se hace, sino el hecho de intentar hacer las cosas juntos y con deseos compartidos de alcanzar los objetivos propuestos.

Es recomendable la integración y trabajo en equipo cuando se presente alguna tarea compleja, se requiere creatividad, una mayor eficiencia del uso de los recursos, se necesita un rápido aprendizaje, entre otros.

4.6.2 ¿Por qué es importante el trabajo en equipo? (Capacitación para directivos y colaboradores)

Las personas frecuentemente sienten que es difícil influir en la institución, sin embargo, como equipo de trabajo pueden impactar fuertemente en ella a través de la generación de resultados. Los equipos satisfacen las necesidades de pertenecer y de identificarse con un objetivo en común, además de proveer mayor variedad de estímulos y reconocimientos. Los equipos son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados. El trabajo en equipo genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la institución.

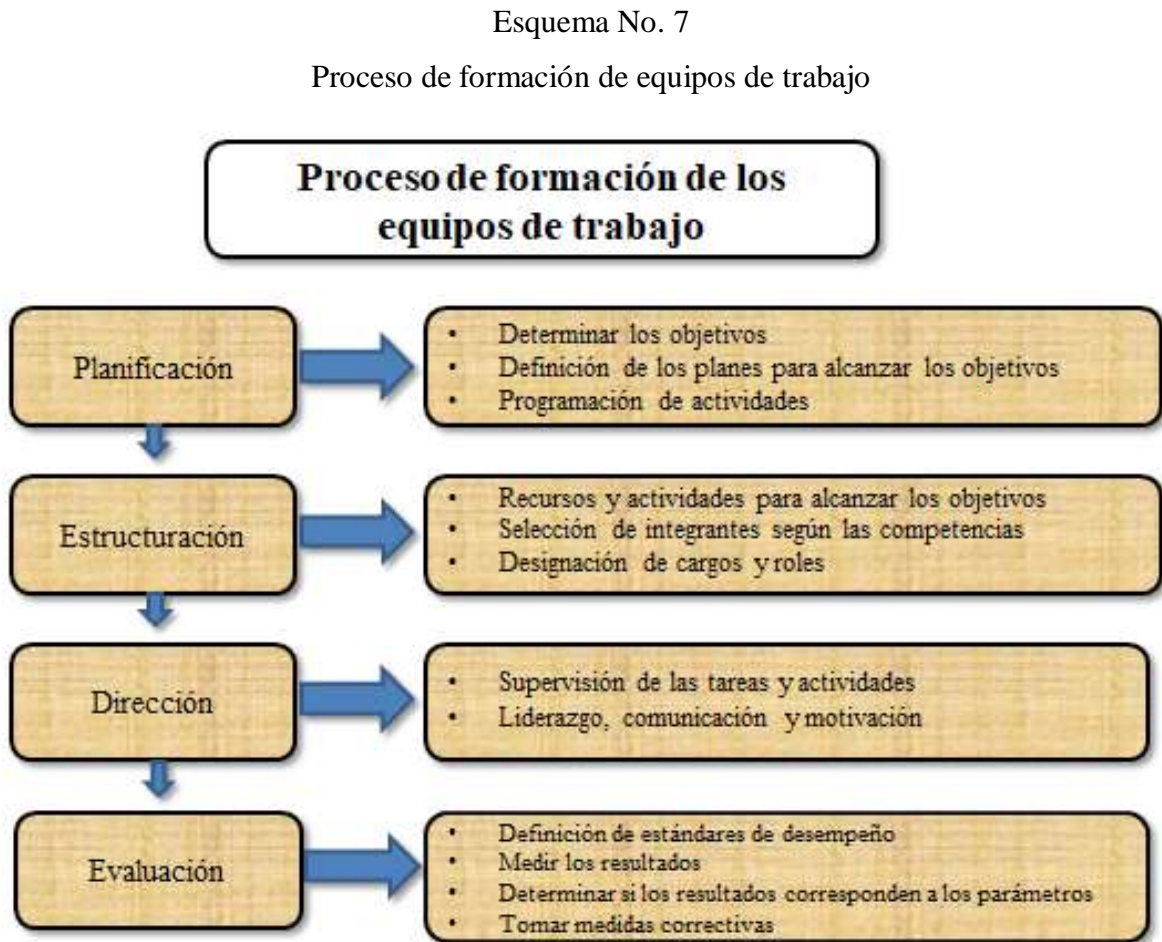
Una organización se adapta más rápido a su ambiente cuando apoya y fomenta el trabajo en equipo, porque permite a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener la oportunidad de aportar conocimientos e ideas innovadoras.

En este sentido, una organización inteligente es aquella que aprende continuamente, que promueve el desarrollo del potencial humano a través de la actualización e intercambio de conocimientos entre sus miembros.

4.6.3 Proceso de formación de los equipos de trabajo (Capacitación para directivos)

Reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad al equipo, etc.

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:



Fuente: Enciclopedia del management, océano/centrum

4.6.4 Etapas de desarrollo del equipo (Capacitación para directivos y colaboradores)

Los equipos pasan por cinco etapas a lo largo de su desarrollo:

Esquema No. 8

Estepas de desarrollo del equipo de trabajo



Fuente: Administración, una perspectiva global, Harold Koontz

4.6.5 Competencias fundamentales para el trabajo en equipo (Capacitación para directivos y colaboradores)

Estas competencias son esenciales para que los equipos adquieran su máximo potencial:

Ilustración No. 5

Competencias para el trabajo en equipo



Fuente: Enciclopedia del management, océano/centrum

4.6.6 Establecimiento de objetivos. Método SMART (Capacitación para directivos y colaboradores)

Los objetivos son definidos como los importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales de los equipos de trabajo.

El método *Smart* es sencillo y efectivo, el cual permite a través de la utilización de determinados criterios, establecer la validez de los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar.

Cuadro No. 3
Método Smart

Specific	Específico	Los objetivos deben ser lo más específicos y detallados que se pueda. Los colaboradores deben de entender, sin ningún tipo de ambigüedad, que es lo que tienen que conseguir.
Measurable	Medible	Todo objetivo debe de ser perfectamente medible. Se debe marcar a los colaboradores los parámetros necesarios para saber que están yendo por el buen camino, cuantificando los fines y beneficios.
Acheaveble	Alcanzable	Que sea posible lograr los objetivos, analizando y conociendo los recursos y las capacidades disponibles.
Realistic	Realista	Los objetivos tienen que ajustarse a la realidad de la organización y de su entorno, de forma que sean retadores pero sensatos.
Time-bound	Tiempo limite	Los objetivos deben establecerse en parámetros de tiempo razonables para su consecución.

Fuente: Administración por objetivos, teamwork inc.

4.6.7 Resolución de problemas y conflictos (Capacitación para directivos)

Cuando se trata de resolver un conflicto, la cuestión más importante es tratar de buscar el problema o problemas que subyacen a cualquier conflicto. Esto permite abordar dicha situación desde un punto de vista más objetivo, enfocado a la resolución del problema, dejando de lado atribuciones personales. La clave estriba en conseguir que todas las personas colaboren para encontrar las mejores soluciones. Pero no siempre resulta fácil alcanzar la colaboración en el equipo, ya que ésta se ve influenciada por otro tipo de conductas que a su vez generan problemas y conflictos a los que deben de enfrentarse los componentes del equipo.

En términos generales se puede decir que, para resolver los conflictos, el comportamiento de una persona se sitúa, principalmente, entre dos tendencias:

- En qué medida una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones.
- En qué medida una persona se preocupa y trata de satisfacer las aspiraciones de los otros.

La importancia de cada una de estas dos preocupaciones, así como su prioridad relativa, va a determinar la forma en que las personas traten de resolver los conflictos, usando comportamientos desagradables (competición) o agradables (colaboración). A continuación se van a describir los diferentes estilos utilizados a la hora de enfrentarse a los conflictos. Conocer las características de cada uno de ellos, que ayudará a las personas de los equipos a afrontar las diversas situaciones en las que se manifiesten.

a) La competición en los equipos

En situaciones de competición la persona procura satisfacer sus propios intereses, sostener una posición que cree correcta, o simplemente, trata de ganar. Con este comportamiento se tiende a ignorar las necesidades y expectativas de la persona oponente. El interés por dominar puede significar la reivindicación de los propios derechos y/o defender aquello que se cree que es correcto. Otras veces significa que la persona intenta ganar a cualquier coste.

Si en el equipo se produce una alta competitividad:

- Hay que hacer recordar al equipo las normas establecidas por todos.
- Realizar una distribución equitativa de la tarea en función de las competencias personales de cada uno.
- Fomentar la toma de decisiones por consenso.
- Moderar los debates, reforzar las intervenciones de las personas que menos intervienen.
- Animar a realizar la tarea con calidad
- No culpabilizar a los que más intervienen, hay hacerles tomar conciencia de que deben ayudar a las personas menos participativas.
- Hacer entender al equipo que, detrás de un conflicto, siempre hay uno o más problemas sin resolver, a los que hay que dar solución de forma conjunta.

b) La colaboración en los equipos

Cuando se trata de resolver un conflicto, la clave está en la colaboración activa entre todos los componentes para encontrar las mejores soluciones. Al hablar de “colaboración activa” se presupone que existe otro tipo de colaboración, en oposición a esta, y que suele estar también presente en los equipos, esta es la “colaboración pasiva”. A continuación se explican brevemente:

- La colaboración activa se alcanza cuando en el equipo se debate y se negocian soluciones que beneficien a los involucrados. Evidentemente, esta es la forma ideal.
- La colaboración pasiva se produce en los equipos cuando las personas terminan cediendo por imposición o cuando, aun viendo que existe un conflicto, éste se obvia, como si se deseara que se solucionase por sí solo.

En ambos casos, el equipo sigue con la tarea, percibiendo la ventaja de dicho comportamiento pero sin percatarse de las desventajas, que en este caso, en la colaboración pasiva, sería una solución de conflicto sin que exista satisfacción por una de las partes involucradas en el conflicto.

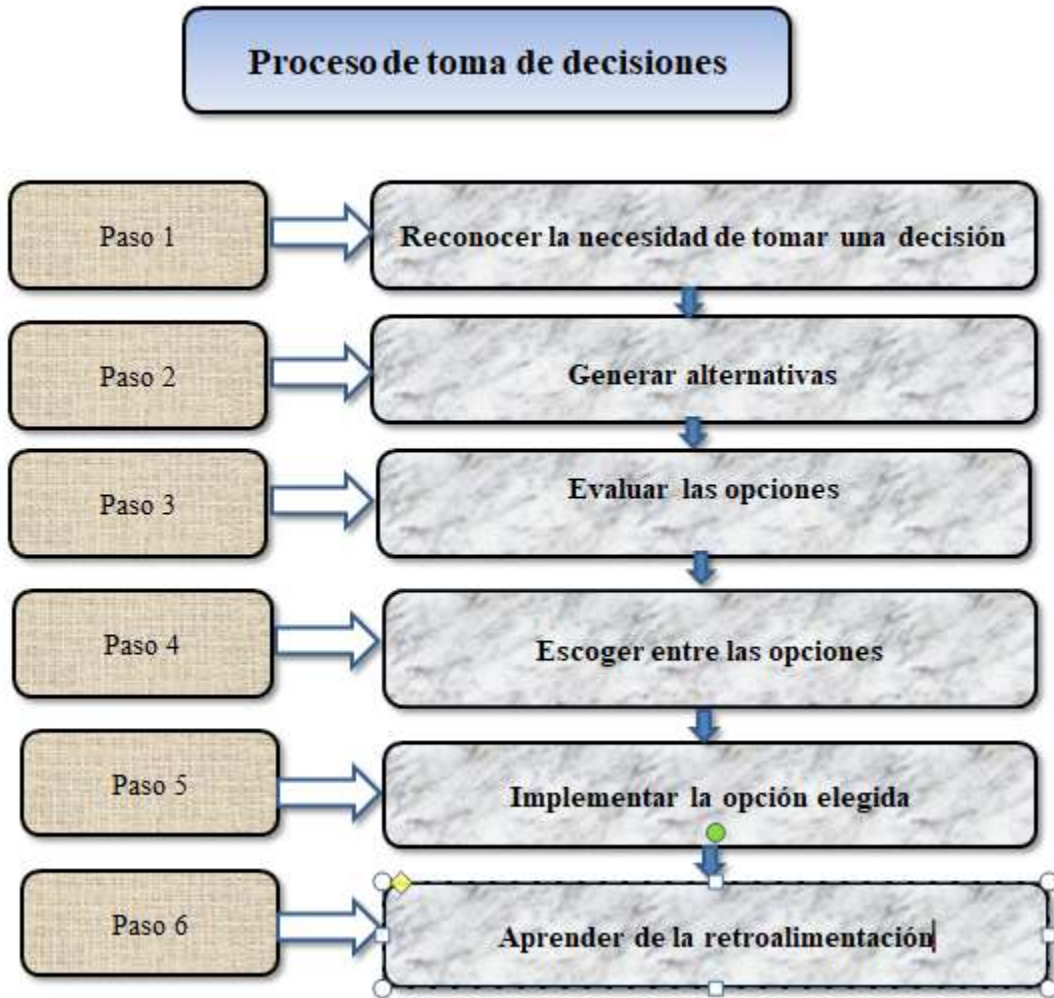
4.6.8 Toma de decisiones (Capacitación para directivos y colaboradores)

Proceso mediante el cual los equipos de trabajo responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, para lo cual deben analizar las opciones y tomar las determinaciones correspondientes, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

4.6.8.1 Proceso de toma de decisiones

Para tomar una buena decisión, los líderes de una gran organización como de un equipo de trabajo pequeño, deben seguir deliberadamente seis pasos que se muestran en el siguiente esquema.

Esquema No. 9
Proceso de toma de decisiones



Fuente: Administración, Gilbert Daniel

4.6.9 Elementos básicos del equipo (Capacitación para directivos y colaboradores)

En esta figura se puede observar los elementos básicos del equipo. Los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades.

Esquema No. 10

Elementos básicos del equipo de trabajo

Elementos básicos del equipo



Fuente: Enciclopedia del management, Océano/Centrum

4.7 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva anterior para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

4.7.1 ¿Qué se debe medir?

La evaluación se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- Los resultados; concretos y finales que la institución desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño, es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

4.7.2 Objetivos de la evaluación de desempeño



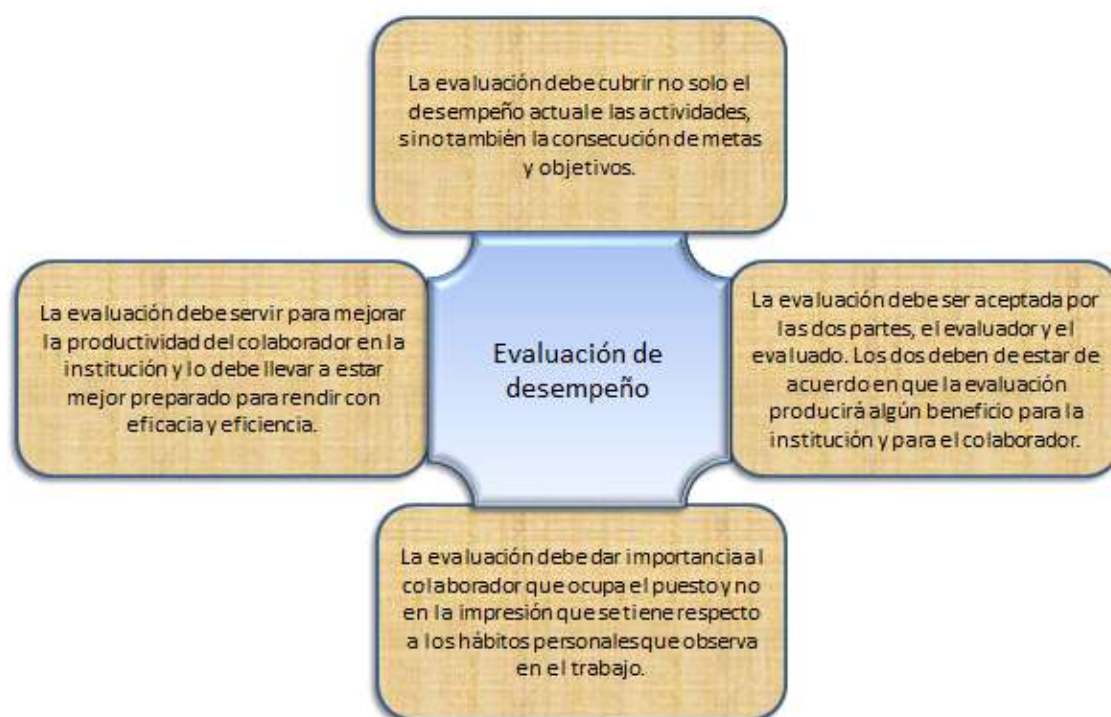
Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato

4.7.3 ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber como ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la institución también deben saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las instituciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas:** la evaluación de desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y en ocasiones, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Retroalimentación:** la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- **Relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean, porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción:** la evaluación de desempeño proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo:** la evaluación proporciona a la institución medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueda definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- **Asesoría:** la evaluación ofrece, a la Dirección o al especialista de recursos humanos, información que le sirva para aconsejar y orientar a los colaboradores.

4.7.4 Lineamientos básicos de la evaluación de desempeño para beneficiar al colegio.




Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato

4.7.5 Escalas graficas

Es una tabla de doble sentido, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las clasificaciones de la evaluación de desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.

A continuación se presenta el formato de evaluación de desempeño de escalas graficas para que pueda ser utilizado por la Dirección del Colegio.

4.7.6 Formato de evaluación de desempeño

 <p style="text-align: center;">Colegio San Ignacio De Loyola EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p>					
Nombre del colaborador			Fecha		
Puesto que ocupa			Departamento		
Evaluador					
<p>Instrucciones: seleccione con una X el criterio que más se ajuste al desempeño laboral del colaborador en base a los factores que se presentan a continuación.</p>					
Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Calidad Esmero en el trabajo					
Conocimiento del trabajo Pericia en el trabajo					
Cooperación Relaciones interpersonales					
Comprensión de las situaciones Capacidad para resolver problemas					
Creatividad Capacidad para innovar					
Realización Capacidad para hacer					
Producción Capacidad de trabajo realizado					
Independencia Trabaja con poca supervisión o ninguna					
Puntualidad Asiste y se presenta a tiempo a su puesto de trabajo					

Servicio Atiende rápido y amablemente a los clientes					
Presentación personal Su vestuario y apariencia son adecuados al puesto de trabajo					
Resolución de problemas Identifica causas, propone e implementa soluciones					
Trabajo en equipo Trabaja en conjunto para alcanzar objetivos comunes					
Identificación con el colegio Conoce y practica la misión, la visión y los valores del colegio					
Comunicación Transmisión de mensajes se lleva a cabo de forma objetiva y clara					
Resultado					
Evaluación final			Calificación		
Excelente: demuestra logros extraordinarios en todas las funciones de su trabajo, demuestra un rendimiento óptimo.					
Bueno: su nivel de desempeño es razonable, sus resultados son aceptables					
Regular: cumple ciertas exigencias principales del puesto de trabajo					
Tolerable: demuestra capacidad para lograr la mayoría de los objetivos pero necesita desarrollo					
Malo: en términos de cantidad, calidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto. Debe mejorar significativamente.					
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR					
Prioridades		Acción a realizar		Fechas o plazos estimados	

_____ **Firma del colaborador** **Fecha** _____

_____ **Firma del evaluador** **Fecha** _____

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA
QUETZALTENANGO
TEMA: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
PARA DIRECTIVOS**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
1. Capacitar a los colaboradores del colegio, con la finalidad de instruirlos sobre la comunicación y el trabajo en equipo.	Capacitación sobre los objetivos del programa, la situación actual en el establecimiento educativo y los beneficios que se obtendrán.	Facilitador experto en comunicación y trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Documentos sobre comunicación y trabajo en equipo - Pizarrón - Marcadores 	Cambio de actitud e interés de los directivos y colaboradores respecto a la comunicación y el trabajo en equipo.	Q. 1,000.00
COMUNICACIÓN					
2. Proporcionar la información necesaria para que los colaboradores se instruyan sobre los elementos más importantes de comunicación.	Contenido sobre comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Importancia de la comunicación • El proceso de comunicación • Barreras de comunicación • Tipos de comunicación • Canales de comunicación • Flujos de comunicación • Herramientas de comunicación • Principales finalidades de la 	Facilitador que el colegio designe, experto en comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Documento sobre comunicación. - Pizarrón - Marcadores 	Preguntas al finalizar la capacitación.	Q. 1,000.00

	<p>comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formas de comunicarse en la empresa • Habilidades de comunicación que deben tener los directivos cuando son emisores • Habilidades que deben tener los directivos cuando son receptores 				
3. Que exista una comunicación eficaz y equilibrada en todas las direcciones.	Análisis sobre la implementación de procedimientos de comunicación efectivos mediante la selección de herramientas necesarias según la importancia de la información.	Dirección y colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Material sobre comunicación - Pizarrón - Marcadores 	Retroalimentación después de un determinado tiempo, establecido por la Dirección, al implementar los nuevos procedimientos de comunicación.	Ninguno
4. Comunicación efectiva en el colegio, que ayude a la toma de decisiones y consecución de objetivos.	Planificación y coordinación de reuniones habituales y de emergencia para discutir procedimientos, resultados y correcciones en las actividades laborales con participación de todos los colaboradores.	Dirección y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos. - Pizarrón - Marcadores. 	Retroalimentación de las reuniones. Elaboración de preguntas y respuestas	Ninguno
TRABAJO EN EQUIPO					
5. Proporcionar la información necesaria para	<p>Contenido sobre trabajo en equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo? 	Facilitador que el colegio designe, experto en trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales 	Preguntas al finalizar la capacitación	Q 1000.00

<p>que los colaboradores se instruyan sobre los elementos más importantes sobre el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es importante el trabajo en equipo? • Proceso de formación de los equipos de trabajo • Etapas de desarrollo del equipo • Competencias fundamentales para el trabajo en equipo • Establecimiento de objetivos, método Smart • Resolución de problemas y conflictos • Toma de decisiones • Elementos básicos del equipo 	<p>en equipo.</p>	<p>didácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Material sobre trabajo en equipo - Pizarrón - Marcadores 		
<p>6. Identificar situaciones y solucionar problemáticas mediante el trabajo en equipo.</p>	<p>Análisis sobre la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios basados en necesidades.</p>	<p>Dirección y colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Material sobre trabajo en equipo - Pizarrón - Marcadores 	<p>Retroalimentación en reuniones.</p> <p>Elaboración de preguntas y respuestas.</p>	<p>Ninguno</p>

*Los costos son valores aproximados

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA
QUETZALTENANGO
TEMA: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
PARA COLABORADORES**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
1. Capacitar a los colaboradores del colegio, con la finalidad de instruirlos sobre la comunicación y el trabajo en equipo.	Capacitación sobre los objetivos del programa, la situación actual en el establecimiento educativo y los beneficios que se obtendrán.	Facilitador experto en comunicación y trabajo en equipo.	i. Humanos i. Materiales didácticos. i. Documentos sobre comunicación y trabajo en equipo 7. Pizarrón 7. Marcadores	Cambio de actitud e interés de los directivos y colaboradores respecto a la comunicación y el trabajo en equipo.	Q. 1,000.00
COMUNICACIÓN					
2. Proporcionar la información necesaria para que los colaboradores se instruyan sobre los elementos más importantes de comunicación.	Contenido sobre comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Importancia de la comunicación • Tipos de comunicación • Flujos de comunicación • Herramientas de comunicación • Formas de comunicarse en la empresa 	Facilitador que el colegio designe, experto en comunicación.	i. Humanos i. Materiales didácticos. i. Documento sobre comunicación. 7. Pizarrón 7. Marcadores	Preguntas al finalizar la capacitación.	Q. 1,000.00
3. Que exista una comunicación	Análisis sobre la implementación de procedimientos de	Dirección y colaboradores.	i. Humanos i. Materiales	Retroalimentación después de un	Ninguno

eficaz y equilibrada en todas las direcciones.	comunicación efectivos mediante la selección de herramientas necesarias según la importancia de la información.		<ul style="list-style-type: none"> i. didácticos. i. Material sobre comunicación v. Pizarrón v. Marcadores 	determinado tiempo, establecido por la Dirección, al implementar los nuevos procedimientos de comunicación.	
4. Comunicación efectiva en el colegio, que ayude a la toma de decisiones y consecución de objetivos.	Planificación y coordinación de reuniones habituales y de emergencia para discutir procedimientos, resultados y correcciones en las actividades laborales con participación de todos los colaboradores.	Dirección y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos. - Pizarrón - Marcadores. 	Retroalimentación de las reuniones. Elaboración de preguntas y respuestas	Ninguno
TRABAJO EN EQUIPO					
5. Proporcionar la información necesaria para que los colaboradores se instruyan sobre los elementos más importantes sobre el trabajo en equipo.	<p>Contenido sobre trabajo en equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo? • ¿Por qué es importante el trabajo en equipo? • Etapas de desarrollo del equipo • Competencias fundamentales para el trabajo en equipo • Establecimiento de objetivos, método Smart • Toma de decisiones • Elementos básicos del equipo 	Facilitador que el colegio designe, experto en trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> i. Humanos i. Materiales didácticos. i. Material sobre trabajo en equipo v. Pizarrón v. Marcadores 	Preguntas al finalizar la capacitación	Q 1000.00
6. Identificar situaciones y solucionar problemáticas	Análisis sobre la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios basados en necesidades.	Dirección y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> i. Humanos i. Materiales didácticos. i. Material sobre 	Retroalimentación en reuniones. Elaboración de	Ninguno

mediante el trabajo en equipo.			trabajo en equipo /. Pizarrón /. Marcadores	preguntas y respuestas.	
--------------------------------------	--	--	---	----------------------------	--

*Los costos son valores aproximados

Costo estimado de la propuesta

Para la implementación de la presente propuesta, se estima un costo de Q. 3000.00 aproximadamente, el cual debe ser sufragado por el colegio, para llevar a cabo la contratación de un facilitador profesional, que se encargue de brindar la capacitación correspondiente a los directivos y colaboradores del colegio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adler, R. B. (2005). *Comunicación organizacional*. México D.F.: McGrawHill.
2. Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias, evaluación 360*. México D.F.: Ediciones Granica S.A.
3. Bateman, T. (2006). *Administración una ventaja competitiva*. México D.F.: McGraw Hill.
4. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw Hill.
5. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
6. Compendio de Geografía de Centro América. (2008). *Wikiguate*. Obtenido de <http://wikiguate.com.gt/quetzaltenango/>
7. De Guate, I. a. (2016). *DeGuate.net*. Obtenido de <http://www.deguate.com/municipios/pages/quetzaltenango.php#.V7O0CZjhDIU>
8. Inguat. (Junio de 2016). *Vive Xela*. Obtenido de <http://vivexela.visitguatemala.com/es/inicio.php>
9. Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Instituto nacional de estadística Guatemala*. Obtenido de <https://www.ine.gob.gt/>
10. Jones y George. (2014). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGraw Hill.
11. Jones, G. R. (2014). *Administración contemporánea*. México D. F.: MacGraw Hill Education.
12. Pérez Gutiérrez, M. (2005). *Los procesos de comunicación*. Madrid: UOC La Universidad Virtual.
13. Quintero, N. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral*. Maracaibo: Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago.
14. Raúl, R. S. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdéz.

15. Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. México D. F.: Pearson Educación.
16. Robbins y DeCenzo. (2009). *Fundamentos de administración*. México D. F.: Pearson Educación.
17. Robbins, S. P. (2006). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México D.F.: Pearson Educación.
18. Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México D.F.: Thomson.
19. Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. M.
20. RRHH Blogspot. (Lunes, 3 de Septiembre de 2007). *Recursos humanos Perú*.
Obtenido de
<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
21. Salcedo, G. C. (2006). *Manual para diseño de normas de competencia laboral*. Mexico D. F.: Panorama.
22. Wikipedia. (11 de Julio de 2013). *Wikipedia España*. Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Quetzaltenango>
23. Wright, B. (8 de Enero de 2007). *El papel moderador del bienestar positivo de los empleados en la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo*. Obtenido de Ciencia Directa: www.ciencedirect.com

ANEXOS

1. Cuestionarios dirigidos a los directivos y colaboradores



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha_____ Hora_____ Boleta No. _____

El presente cuestionario es para solicitar información a los colaboradores del Colegio San Ignacio De Loyola para la investigación del trabajo de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad De San Carlos De Guatemala denominada **“Comunicación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango”**, la información obtenida será utilizada exclusivamente para propósitos académicos, siendo la principal finalidad, el fortalecimiento en el desempeño de los colaboradores de este centro educativo y su funcionamiento en general.

1. ¿Cree usted que la comunicación incide en las actividades del colegio?

 SI NO

2. ¿Cómo se realiza el proceso para comunicarse con los demás colaboradores y Directores del Colegio?

a) Personalmente ()

b) Mediante otras personas ()

c) En el momento que se necesita ()

d) Cuando se puede ()

3. ¿Qué barreras de comunicación cree usted que existen en el colegio? (seleccione una o más respuestas)

a) Físicas o de medio ambiente ()

b) Diferentes interpretaciones ()

c) Problemas auditivos, visuales, deficiencias de escritura ()

d) Problemas de estrés, estado de ánimo, forma de pensar y comportarse de las personas en la empresa ()

e) Por falta de planeación y coordinación ()

4. ¿Los asuntos relacionados al trabajo se discuten en:
- a) El Colegio ()
 - b) Fuera del colegio ()
 - c) Otros _____
5. ¿La comunicación en el colegio se transmite de manera:
- a) Formal ()
 - b) Informal ()
6. ¿Cómo es la comunicación en el colegio? (seleccione una o más respuestas)
- a) Ascendente ()
 - b) Descendente ()
 - c) Horizontal ()
 - d) Todos ()
7. ¿Cree usted que los rumores han afectado el servicio en el colegio?
- SI NO
8. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para comunicarse en el colegio? (seleccione una o más respuestas)
- a) Comunicados internos ()
 - b) Tablón de anuncios ()
 - c) Buzón de sugerencias ()
 - d) Reuniones ()
 - e) Internet ()
 - f) Otros _____
9. ¿Existe facilidad para comunicarse con los compañeros de trabajo y Directores?
- SI NO

10. ¿La Dirección se comunica con usted para?

- a) Tomar decisiones ()
- b) Dirigir ()
- c) Corregir ()
- d) Para motivarlo ()
- e) Llamarle la atención ()
- f) Otro _____

11. ¿La Comunicación se transmite de forma?

- a) Verbal ()
- b) Escrita ()

12. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en su trabajo?

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

13. ¿Qué lo motiva a usted a desempeñar su trabajo en el colegio?

- a) Contribuir al bien común ()
- b) Reconocimiento personal ()
- c) Estabilidad económica ()
- d) Oportunidad de desarrollo personal ()
- e) Estabilidad laboral ()
- f) Promociones o ascensos ()
- g) Bonificaciones ()

14. ¿La Dirección está al pendiente de las necesidades de los colaboradores en el colegio?

 SI NO

15. ¿Considera usted que existe equidad para los colaboradores por parte del colegio?

 SI NO

16. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en el colegio?

 SI NO

17. ¿Existen capacitaciones para los colaboradores en el colegio?

 SI NO

¿Con que frecuencia? _____

18. ¿Qué tan identificado se siente usted con el colegio?

- a) Totalmente identificado ()
- b) Algo identificado ()
- c) Neutral ()
- d) Poco identificado ()
- e) Nada identificado ()

19. ¿Qué tipo de competencias o capacidades son requeridas para laborar en el colegio?

- | | | | |
|----------------------------|-----|-----------------------|-----|
| a) Iniciativa | () | f) Flexibilidad | () |
| b) Liderazgo | () | g) Visión estratégica | () |
| c) Orientación al servicio | () | h) Compromiso | () |
| d) Prudencia | () | i) Ética | () |
| e) Empoderamiento | () | j) Responsabilidad | () |

20. ¿Recibe usted incentivos adicionales por su desempeño en el colegio?

 SI NO

21. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en el colegio?

 SI NO

22. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño?

- a) Trimestralmente ()
- b) Semestralmente ()
- c) Anualmente ()

23. ¿Qué aspectos se miden en la evaluación de desempeño?

- | | | | |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-----|
| a) Conocimiento del cargo | () | f) Enfoque en los resultados | () |
| b) Puntualidad | () | g) Comprensión de situaciones | () |
| c) Toma de decisiones | () | h) Honestidad | () |
| d) Relaciones humanas | () | i) Personalidad | () |
| e) Creatividad | () | j) Trabajo bajo presión | () |

24. ¿Considera correcta la forma de evaluación del desempeño en el colegio?

SI	NO
----	----

25. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño en el colegio?

- | | |
|-------------------------------------|-----|
| a) La Dirección | () |
| b) La Dirección y los colaboradores | () |
| c) Comisión evaluadora de desempeño | () |
| d) Equipo de trabajo designado | () |

26. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño son utilizados en el colegio?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------|
| a) Escalas graficas de calificación | () |
| b) Método de incidente crítico | () |
| c) Mediciones de productividad | () |
| d) Administración por objetivos | () |
| e) Método de distribución forzada | () |
| f) Otro | () especifique_____ |

27. ¿Los sistemas de comunicación utilizados en el colegio limitan su desempeño laboral?

SI	NO
----	----

28. ¿La comunicación ha contribuido al alcance de objetivos en el colegio?

SI	NO
----	----

29. ¿Los sistemas de comunicación actuales han afectado el correcto funcionamiento del colegio en general?

- a) Muy de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d) En desacuerdo ()
- e) Muy en desacuerdo ()



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha _____ Hora _____ Boleta No. _____

La presente entrevista y cuestionario es para solicitar información a la Dirección del Colegio San Ignacio De Loyola para la investigación del trabajo de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad De San Carlos De Guatemala denominada **“Comunicación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango”**, la información obtenida será utilizada exclusivamente para propósitos académicos, siendo la principal finalidad, el fortalecimiento en el desempeño de los colaboradores de este centro educativo y su funcionamiento en general.

1. ¿Cree usted que la comunicación incide en las actividades del colegio?

 SI NO

2. ¿Cómo se realiza el proceso para comunicarse con los demás colaboradores del colegio?

a) Personalmente ()

b) Mediante otras personas ()

c) En el momento que se necesita ()

d) Cuando se puede ()

3. ¿Qué barreras de comunicación cree usted que existen en el colegio? (seleccione una o más respuestas)

a) Físicas o de medio ambiente ()

b) Diferentes interpretaciones ()

c) Problemas auditivos, visuales, deficiencias de escritura ()

d) Problemas de estrés, estado de ánimo, forma de pensar
y comportarse de las personas en la empresa ()

e) Por falta de planeación y coordinación ()

4. ¿Los asuntos relacionados al trabajo se discuten en:
- a) El Colegio ()
 - b) Fuera del colegio ()
 - c) Otros _____
5. ¿La comunicación en el colegio se transmite de manera:
- a) Formal ()
 - b) Informal ()
6. ¿Cómo es la comunicación en el colegio? (seleccione una o más respuestas)
- a) Ascendente ()
 - b) Descendente ()
 - c) Horizontal ()
 - d) Todos ()
7. ¿Cree usted que los rumores han afectado el servicio en el colegio?
- SI NO
8. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para comunicarse en el colegio? (seleccione una o más respuestas)
- a) Comunicados internos ()
 - b) Tablón de anuncios ()
 - c) Buzón de sugerencias ()
 - d) Reuniones ()
 - e) Internet ()
 - f) Otros _____
9. ¿Existe facilidad para comunicarse con los colaboradores del colegio?
- SI NO

10. ¿Usted se comunica con los colaboradores para?

- a) Tomar decisiones ()
- b) Dirigir ()
- c) Corregir ()
- d) Para motivarlo ()
- e) Llamarle la atención ()
- f) Otro _____

11. ¿La Comunicación se transmite de forma?

- a) Verbal ()
- b) Escrita ()

12. ¿Qué tan satisfecho cree usted que se sienten sus colaboradores en el trabajo?

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

13. ¿Qué considera usted que motiva a sus colaboradores a desempeñar su trabajo en el colegio?

- a) Contribuir al bien común ()
- b) Reconocimiento personal ()
- c) Estabilidad económica ()
- d) Oportunidad de desarrollo personal ()
- e) Estabilidad laboral ()
- f) Promociones o ascensos ()
- g) Bonificaciones ()

14. ¿La Dirección está pendiente de las necesidades de los colaboradores en el colegio?

 SI NO

15. ¿Considera usted que existe equidad para los colaboradores por parte del colegio?

SI	NO
----	----

16. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en el colegio?

SI	NO
----	----

17. ¿Existen capacitaciones para los colaboradores en el colegio?

SI	NO	¿Con que frecuencia? _____
----	----	----------------------------

18. ¿Qué tan identificados cree usted que se sienten sus colaboradores en el colegio?

- a) Totalmente identificado ()
- b) Algo identificado ()
- c) Neutral ()
- d) Poco identificado ()
- e) Nada identificado ()

19. ¿Qué tipo de competencias o capacidades son requeridas para laborar en el colegio?

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| a) Iniciativa () | f) Flexibilidad () |
| b) Liderazgo () | g) Visión estratégica () |
| c) Orientación al servicio () | h) Compromiso () |
| d) Prudencia () | i) Ética () |
| e) Empoderamiento () | j) Responsabilidad () |

20. ¿Considera usted que el salario es acorde a las labores que desempeñan sus colaboradores en el colegio?

SI	NO
----	----

21. ¿Proporciona usted incentivos adicionales a sus colaboradores por su desempeño en el colegio?

SI	NO
----	----

22. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en el colegio?

SI	NO
----	----

23. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño?

- a) Trimestralmente ()
- b) Semestralmente ()
- c) Anualmente ()

24. ¿Qué aspectos se miden en la evaluación de desempeño?

- k) Conocimiento del cargo ()
- l) Puntualidad ()
- m) Toma de decisiones ()
- n) Relaciones humanas ()
- o) Creatividad ()
- p) Enfoque en los resultados ()
- q) Comprensión de situaciones ()
- r) Honestidad ()
- s) Personalidad ()
- t) Trabajo bajo presión ()

25. ¿Considera correcta la forma de evaluación del desempeño en el colegio?

SI	NO
----	----

26. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño en el colegio?

- e) La Dirección ()
- f) La Dirección y los colaboradores ()
- g) Comisión evaluadora de desempeño ()
- h) Equipo de trabajo designado ()

27. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño son utilizados en el colegio?

- g) Escalas graficas de calificación ()
- h) Método de incidente crítico ()
- i) Mediciones de productividad ()
- j) Administración por objetivos ()
- k) Método de distribución forzada ()
- l) Otro () especifique_____

28. ¿Los sistemas de comunicación utilizados en el colegio limitan su desempeño laboral?

SI	NO
----	----

29. ¿La comunicación ha contribuido al alcance de objetivos en el colegio?

SI

NO

30. ¿Los sistemas de comunicación actuales han afectado el correcto funcionamiento del colegio en general?

f) Muy de acuerdo ()

g) De acuerdo ()

h) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

i) En desacuerdo ()

j) Muy en desacuerdo ()

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Instrucciones: seleccione y marque con una X el puntaje que más se ajuste a su desempeño laboral en el colegio en base a los criterios presentados, considerando que el puntaje más bajo (1) es deficiente y el puntaje más alto (5) es sobresaliente.

CRITERIOS	PUNTEO				
	1	2	3	4	5
1. Conocimiento del Trabajo: La cantidad y calidad de la información manejada en relación a sus funciones específicas.					
2. Volumen de trabajo: Cantidad de trabajo desarrollado por el empleado en condiciones normales para las actividades definidas en el puesto.					
3. Calidad de Trabajo: Considera el ritmo de trabajo, la exactitud y confiabilidad de los resultados.					
4. Responsabilidad: Interés personal por el cumplimiento en tiempo y uso de recursos en relación a sus deberes y obligaciones.					
5. Habilidad para el aprendizaje de tareas nuevas: Toma en cuenta el tiempo necesario para el aprendizaje de nuevas tareas.					
6. Pro actividad: Capacidad de desarrollar ideas nuevas que anticipen los resultados, evitando errores.					
7. Juicio y Sentido común: Toma decisiones lógicas y aplicables que permiten la solución de problemas que se presentan en las tareas diarias.					
8. Trabajo en Equipo: Apoya activamente las acciones propuestas en el departamento de tal forma que se alcancen los objetivos en otras actividades.					
9. Confiabilidad: Certeza que inspira ante superiores y compañeros el producto del trabajo realizado.					
10. Manejo de Imprevistos: En aquellas situaciones sin programación y que requieren de una acción rápida, reacciona con precisión voluntariamente.					
11. Puntualidad: Asiste y se presenta puntualmente a su puesto de trabajo.					
12. Identificación con la institución: Conoce y practica efectivamente la misión y valores de la institución.					
13. Presentación Personal: Su vestuario y apariencia, son adecuados al puesto de trabajo.					
14. Relaciones Interpersonales: En términos generales, es cortés y atento con sus compañeros de trabajo proporcionando satisfacción y estabilidad.					

15. Normas de trabajo: Apoya activamente y con el ejemplo, el cumplimiento de las normas y disposiciones superiores.					
16. Actualización: Está interesado en el aprendizaje de otros conocimientos o destrezas adicionales a las requeridas para su puesto de trabajo.					
17. Capacidad para seguir instrucciones: Atiende y sigue instrucciones en forma efectiva.					
18. Servicio: Muestra interés, honestidad y cordialidad en la atención a sus clientes (internos y externos).					
19. Comunicación: La transmisión de mensajes a sus compañeros y al público, se lleva a cabo en forma objetiva y clara.					
20. Resolución de problemas: Cuando existe un problema, identifica las causas y propone e implementa soluciones					

2. Institución investigada

Colegio San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango.

Presupuesto de Investigación

Recursos	Elementos	Costo unitario	Costo total
Humanos			
Investigadores	1 persona	Q2,000.00 por 6 meses	Q.12,000.00
Asesor metodológico	1 persona	Q2,500.00	Q2,500.00
--Sub Total--			Q.14,500.00
Equipo			
Computadora	1 maquina	Q3,000.00	Q3,000.00
Impresora	1 unidad	Q. 400.00	Q. 400.00
Tinta de impresora	6 cartuchos	Q. 100.00	Q. 600.00
USB	3 unidades	Q. 100.00	Q. 300.00
Cds	10 unidades	Q. 5.00	Q. 50.00
Papel bond	2 resmas	Q. 35.00	Q. 70.00
--Sub Total--			Q. 4,420.00
Bibliográficos			
Libros	4 unidades	Q. 300.00	Q. 1,200.00
Fotocopias	200 unidades	Q. 0.20	Q. 40.00
--Sub Total--			Q. 1,240.00
--TOTAL--			Q.20,160.00

Cronograma de actividades

Comunicación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del colegio
San Ignacio De Loyola de la ciudad de Quetzaltenango.

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre
Título de investigación	■						
Diseño de investigación		■					
Marco Teórico		■					
Operacionalización de variables			■				
Instrumento				■			
Población					■		
Recopilación de la información					■		
Procesamiento de datos						■	
Análisis y presentación						■	
Conclusiones							■
Recomendaciones							■
Propuesta							■
Examen/ graduación							■