

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



“Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Gilma Patricia Díaz Tejada

Zacapa, octubre 2013

**“Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la
Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Gilma Patricia Díaz Tejada

Licda. Gabriela María Díaz Morales

Asesor

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Revisor

Zacapa, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

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

Lic. Luis Alfredo Castañeda Sagastume

Examinador

Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro

Examinadora

Lic. Oscar René Morales Calderón

Examinador

Licda. Gabriela María Díaz Morales

Asesor

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Revisor

REF.:C.C.E.E.0132-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Gabriela Díaz Morales, tutora y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.”, Presentado por él (la) estudiante Gilma Patricia Díaz Tejada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.607, de fecha 17 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo del tutor: Gabriela María Díaz Morales
Título: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 10,396
Dirección: 2ª. Calle 4-77, Zona 1, Zacapa, Zacapa
No. Teléfono 30026323
E-Mail gabrielamariadiaz@gmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Diagnóstico del Clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula**", realizado por la estudiante: **Gilma Patricia Díaz Tejada**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Gabriela María Díaz Morales
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”** realizado por la estudiante: **Gilma Patricia Díaz Tejada**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 567.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que la estudiante Díaz Tejada Gilma Patricia con carné 201202111 aprobó con ochenta y tres puntos (83 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecisiete de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo. Bó. Licda. Alba de González
Secretaria General



Marta Matta
C.C. Archivo

Acto que dedico

- A DIOS:** Por ayudarme guiarme y bendecirme en el recorrido de mi vida tanto espiritual como profesional, brindándome fortaleza, entendimiento y sabiduría, permitiendo alcanzar este triunfo.
- A MIS PADRES:** Porque siempre me acompañaron en todas mis etapas de la vida, por estar conmigo en los malos y buenos momentos, por ese amor incondicional que cada día me brindan, instruyéndome con valores éticos y morales los cuales me han ayudado a formar un buen camino. ¡¡¡Gracias este triunfo es para ustedes como respuesta a todos los esfuerzos y sacrificios que han hecho por mí, los amo con todo el corazón!!!
- A MIS HERMANOS:** Gracias por todo el apoyo que me han brindado y estar siempre conmigo en los momentos más importantes de mi vida.
- A MI NOVIO:** Por su amor, comprensión, paciencia y por su apoyo personal y profesional. Te amo.
- A MIS AMIGOS:** Por estar ahí siempre con su amistad, y por compartir conmigo este triunfo y la alegría de cumplir un sueño más en mi vida

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	01
Antecedentes temáticos	02
1.1.2 Definición del clima organizacional	02
1.2 Dimensiones del clima organizacional	03
1.3 Origen del clima organizacional	04
1.4 Características del clima organizacional	04
1.5 Como medir el clima organizacional	05
1.6 Fundamento teórico	08
1.6.1 Involucramiento laboral	08
1.6.2 Carga de trabajo	09
1.6.3 Relaciones interpersonales	09
1.6.4 Motivación	10
1.6.5 Condición de trabajo	11
1.6.6 Satisfacción laboral	12
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	13
2.1 Título de la investigación	14
2.2 Justificación	14
2.3 Objetivos	15
2.3.1 Objetivo general	15
2.3.2 Objetivos específicos	15
2.4 Alcances y límites	15
2.4.1 Alcances	15
2.4.2 Límites	16
Capítulo 3	
Metodología	17
3.1 Tipo de investigación	17
3.2 Sujetos de la investigación	17
3.2.1 Personas	17
3.2.2 Unidades de análisis	18
3.3 Instrumentos	18
3.4 Procedimiento	19
3.5 Diseño de la investigación	20
Capítulo 4	
Aporte	21
4.1 Para la empresa	21
4.2 Para la universidad	21
4.3 Para guatemala	21
Capítulo 5	
Análisis de Resultados	22

Capítulo 6	
Resultados de la Investigación	26
Capítulo 7	
Conclusiones	59
Capítulo 8	
Propuesta	61
Cronograma de Trabajo	65
Fuentes de Consulta	67
Anexo	69
Anexo No. 1 Evaluación integral	70
Anexo No. 2 Diagnóstico	95
Anexo No. 3 Guía de entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula	111
Anexo No. 4 Guía de entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula	115
Anexo No. 5 Cuestionario dirigido al personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula	119
Anexo No.6 Ejecución de la Propuesta	125

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la situación actual del clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a través de un diagnóstico para conocer los problemas que puedan afectar el desarrollo en el trabajo de los empleados.

Con la finalidad de obtener información necesaria para realizar el diagnóstico se realizaron cuestionarios al personal y guías de entrevista a las autoridades administrativas correspondientes.

Se determinó que en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, no existe un buen clima organizacional entre el equipo de trabajo, dando como resultado la disminución de su capacidad de servicio y a la vez la falta de interés para realizar las tareas asignadas que le competen a cada empleado.

Aunado a esto afecta también lo que es la participación y apoyo de los empleados provocando insatisfacción laboral en el personal.

Por lo anterior se recomienda implementar una guía que evalúe, fortalezca y mejore el clima organizacional entre los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Introducción

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

El clima organizacional es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula del Ministerio de Educación (MINEDUC) se encuentra ubicada en la 2ª. Calle A 00-90 zona 5. Dentro de sus funciones está planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales, así también llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.

Esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- denominada “Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”, pretende responder a las necesidades inmediatas sobre los factores que afectan a la institución, y proveerle de un plan de acción que fortalezca la satisfacción y desempeño de los trabajadores.

Dicha investigación tiene como objetivo general analizar la situación actual del clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a través de un diagnóstico para conocer los problemas que puedan afectar el desarrollo en el trabajo de los empleados, siendo del tipo de investigación descriptiva contándose con 10 sujetos de estudio a los cuales se les aplicó una guía de entrevista y un cuestionario para obtener la información deseada.

Con la información requerida, se pudo evaluar y determinar que en la institución se percibe que en el ambiente de trabajo existen causas negativas en el clima organizacional de los empleados, por lo que es recomendable sea utilizada la propuesta de una guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional (Ver anexo 6) lo anterior con el fin de mantener un ambiente agradable y mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores de la institución.

Capítulo 1

Marco teórico

Koontz y Weihrich (2004), define la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.

Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

Para Corral y Pereña (2003), la organización es la percepción que existe dentro del personal de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos y la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las diferentes tareas. Según los autores la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces, de un instrumento administrativo, no se un fin en si mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

1.1 Antecedentes temáticos:

1.1.2 Definición del clima organizacional:

Existen varias definiciones acerca de clima organizacional, en virtud de ser un concepto amplio que integra aspectos objetivos y subjetivos de una organización. Ha sido definido, analizado y descrito por varios investigadores, quienes consideran su importancia en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. A continuación, se dan a conocer algunos de las definiciones:

Para Bergerón (1983:300), “considera que el clima organizacional es un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como la perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influye en el comportamiento y en las actitudes de los miembros”.

Según Chiavenato (2000), dentro de las organizaciones pueden existir varios climas organizacionales dados por relaciones superior-subordinado en los distintos tipos de trabajo, niveles o departamentos de la empresa, por lo que el ambiente general está conformado por la sumatoria de las relaciones superior-subordinado de todos los niveles de la organización.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), definen al clima organizacional como el conjunto de valores, fines, objetivos, y reglas de funcionamiento de una institución. Es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos.

Los autores de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencia entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis, Newstrom (1999) y Robbins (2004).

- Involucramiento laboral
- Carga de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Condición de trabajo
- Satisfacción Laboral

Litwin y Stringer, (1968) define también el clima organizacional como: los efectos subjetivos percibidos del sistema formal el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización específica.

1.2 Dimensiones del clima organizacional:

Debido a que el clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar fenómenos organizacionales, la definición del concepto clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Es un concepto multidimensional, por lo que se ha llegado a sostener que constituye la personalidad de la empresa. El clima se integra de variables internas de la organización. Por ser un concepto dimensional, y aunque todos los autores están de acuerdo en decir, el clima organizacional percibido por los empleados resulta de la evaluación de muchos factores, las variables de evaluación difieren de un estudio a otro.

Según Rodríguez (2005) las variables a considerar en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas y otras.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección y muchas más.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones y otras.
- Variables personales, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas y otras más.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, y otras.

1.3 Origen del clima organizacional:

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentes aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Según Goncalves (1997), el conocimiento del clima organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

1.4 Características del clima organizacional:

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. Goncalves (1997), agrega que el sistema organizacional, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición del clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada y se evalúa colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

1.5 Como medir el clima organizacional:

Rodríguez Raymundo, en el seminario de auditoría administrativa, del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, propone la siguiente fórmula para el vaciado de información, con el propósito de medir el clima organizacional y determinar el grado de satisfacción en el trabajo. Al adaptar la fórmula en referencia al presente estudio, la misma se interpreta de la siguiente forma:

$$S = \frac{a}{N} + \frac{b}{1.5} + \frac{c}{2} + \frac{d}{0}$$

N

Donde:

S= Grado de satisfacción

a= Número de respuestas muy satisfactorias.

b= Número de respuestas satisfactorias.

c= Número de respuestas regularmente satisfactorias.

d= Número de respuestas insatisfactorias.

N= Número de respuestas

Si se analizan los resultados, se puede determinar que la fórmula está diseñada para elaborar un cuestionario con cuatro opciones de respuestas. Luego de recopilar y tabular los datos, deben colocarse primero las respuestas de mayor ponderación y las siguientes disminuyen en orden de importancia. Es el caso del presente estudio se utilizó una especie de clave para determinar la asignación correspondiente a cada una. La primera respuesta tiene asignada la variable “a” de la fórmula, la siguiente corresponde a la variable “b”, y así sucesivamente, en tanto las demás son constantes.

A continuación se presenta un ejemplo, con el fin de comprender mejor la aplicación de la fórmula.

Si en determinada variable, luego de recopilar los datos se obtienen las siguientes respuestas, la aplicación de la fórmula sería la siguiente:

Muy satisfactorio	=	45 (a)
Satisfactorio	=	92 (b)
Regularmente satisfactorio	=	40 (c)
Insatisfactorio	=	15 (d)
Número de respuestas	=	92 (N)

$$S = \frac{45 + 61.33 + 20 + 0}{192} = \frac{126.33}{192} = 0.658 * 100 = \underline{\underline{\mathbf{R// 66\%}}}$$

Luego de obtener el resultado, se debe comparar con la escala de apreciación, para lo cual se toman los criterios siguientes:

Muy satisfactorio: de 80 a 100%

Satisfactorio: de 60 a 79%

Regularmente satisfactorio de 40 a 59%

Insatisfactorio de 0 a 39%

En este caso se observa, que la respuesta que es del 66%, está ubicada en el área de respuestas satisfactorias (escala de 60 a 79%). De la misma forma se vacía la información de cada variable en la fórmula, y luego de obtener todos los resultados, estos se multiplican por una ponderación asignada a cada variable, y al realizar la sumatoria, se determina el grado de satisfacción con el clima organizacional.

A continuación se da a conocer un ejemplo de la forma de calcular el grado de satisfacción con el clima organizacional, y tomando en cuenta la ponderación siguiente

Cuadro No.1

Forma de cálculo del grado de satisfacción con el clima organizacional.

<u>Variable</u>	<u>Satisfacción por variable</u> (a)	<u>Ponderación</u> (b)	<u>Resultado</u> (a) X (b) X 100
Involucramiento laboral	65 %	10%	6.5

Carga de trabajo	60 %	10 %	6
Relaciones interpersonales	70%	25%	17.5
Motivación	40 %	25 %	10.00
Condiciones de trabajo	60%	10%	6
Satisfacción laboral	70%	20%	14
<u>Grado de satisfacción</u>		100 %	60 %

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en este ejemplo, el resultado de la sumatoria es de 60%, lo que significa que al hacer la comparación con la escala de apreciación, el clima organizacional es “satisfactorio”.

1.6 Fundamento teórico:

1.6.1 Involucramiento laboral

Según Corral y Pereña (2003), el involucramiento del personal se refiere al grado en que los empleados se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales de la organización.

William y Keith (2000), aseguran que “cuando existe apoyo total de los niveles gerenciales, los departamentos de personal buscan maneras para demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral”. Mencionan en una perspectiva general que “los programas de mejoramiento del entorno laboral contienen y analizan la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora el clima laboral de una compañía”.

1.6.2 Carga de trabajo

Según Parra (2003) El trabajo requiere la utilización de energía humana, que se traduce en la realización de un esfuerzo físico y mental determinado. Podemos definir la carga de trabajo como el conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea. Acotar la carga de trabajo exclusivamente a los requerimientos durante la jornada excluye una situación bastante frecuente en muchos trabajos (y en particular a los que acceden mujeres): los requerimientos físicos y mentales directamente relacionados con la tarea se continúan más allá de la jornada, en el espacio del hogar. Por ejemplo, el trabajo docente.

La carga de trabajo como factor de riesgo se va a estudiar en dos aspectos: la demanda de esfuerzo físico y las demandas mentales o psicológicas del trabajo. Como factores de riesgo, ambos aspectos pueden agravar o ayudar en la recuperación de enfermedades profesionales y enfermedades comunes no laborales. Cuando producen fatiga y malestares inespecíficos, aumentan el riesgo de accidentes; cuando se controlan adecuadamente, aumentan la productividad y la satisfacción con el trabajo.

1.6.3 Relaciones interpersonales

Definen Ivancevich y Donelly (1983:531), relaciones interpersonales es la “percepción por parte de los empleados de la organización acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Las relaciones sociales constituyen el punto en que la atmósfera es amigable, calurosa y de confianza”.

Un aspecto importante dentro del tema de clima organizacional, es el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. En las relaciones interpersonales y entre grupos, es importante la solidaridad, es decir, la percepción por parte de los empleados, que se están satisfaciendo las necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliamiento de tareas.

De igual forma debe haber un manejo de conflictos adecuados en donde el jefe de unidad debe tomar las decisiones racionalmente y con solidaridad, es decir debe emitir un juicio de valor a fin de tomar la mejor solución al conflicto.

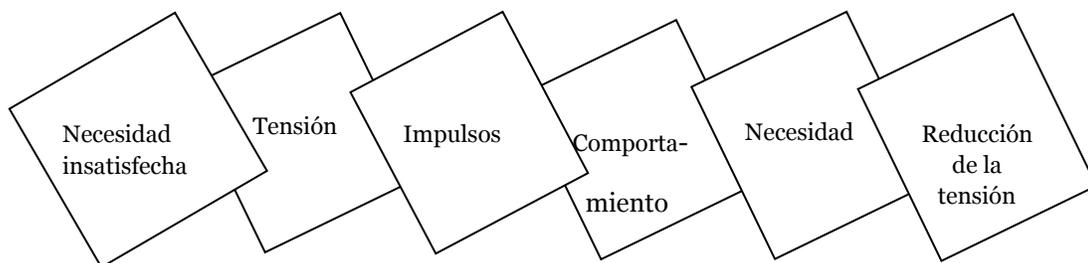
1.6.4 Motivación

Para Robbins, (2000), define que motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales y que se condiciona por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Todo individuo es diferente en su impulso motivacional, pero la motivación en general varía de una situación a otra. “La motivación como la voluntad de un individuo a desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de una organización, bajo la condición que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.”

FIGURA 1:

Proceso de Motivación



Fuente: Robbins y Coulter

Las motivaciones humanas se basan en necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentadas, algunas de ellas pueden ser primarias como el aire, los alimentos, el sueño y el abrigo, así como también existen necesidades secundarias como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad y otras; sin embargo estas pueden variar de acuerdo a la persona.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía, Se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo.

Existen dos clases de motivación:

- Motivación financiera: Que consiste en el pago que recibe una persona, en forma de salarios, sueldos, bono y comisiones.
- Motivación no financiera: Consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico o físico donde trabaja.

1.6.5 Condición de trabajo

Se refiere a las condiciones físicas entre ellas la iluminación, el ruido, ventilación y compensaciones económicas como la remuneración y el sistema de incentivos.

Además, expresan que la remuneración no es la única motivación del empleado en el trabajo, ya que unas malas condiciones de trabajo, como el ambiente físico y el sistema de incentivos pueden afectar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

El ambiente físico del área de trabajo afecta el rendimiento y la satisfacción del empleado, las condiciones físicas bien diseñadas permitirán al empleado disminuir la fatiga y la dificultad en la comunicación.

Según Werther, y Davis (1991), en la tarea, para desarrollar sus actividades, los empleados necesitan un ambiente agradable tanto para su bienestar personal y para realizar un buen trabajo.

1.6.6 Satisfacción laboral

Se define que la satisfacción laboral se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo, es el resultado ya experimentado.

Según Robbins (1989) la satisfacción laboral es un proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados, desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.

La satisfacción en el trabajo: es la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas.” Se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Capítulo 2

Planteamiento del Problema

Las instituciones públicas como ejecutoras de las políticas gubernamentales, tienen problemas en la realización de la misión que su naturaleza y la sociedad misma le han encomendado realizar, debido a que son complemento unas de otras y no compiten entre sí, ha provocado que estas no se preocupen por mejorar los servicios que prestan a este problema se suma la baja motivación de los empleados muchas veces por los salarios devengados o por las condiciones de trabajo, de igual forma la falta de recursos les impide realizar un trabajo eficiente. El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula específicamente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa a través de observaciones realizadas se han podido identificar algunos problemas evidenciales como lo son: a) existe exceso de trabajo en algunas áreas lo cual está generando stress para los empleados y desmotivación a la hora de realizar su trabajo, b) desequilibrio en el número de personas en los puestos de trabajo c) Falta de capacitación a los empleados d) falta de apoyo y compañerismo entre las diferentes secciones, e) burocracia y retardo en los procesos internos para realizar el trabajo de una forma más rápida y dinámica, lo cual provoca desmotivación por parte de los empleados que están cumpliendo con llevar su trabajo al día y de igual forma disgusto por parte de los usuarios.

Lo anterior se fundamenta debido a que el personal que labora en dicha institución percibe las causas anteriores así también las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de la institución lo que puede incidir en destruir el ambiente de trabajo, dando paso a situaciones problemáticas y de bajo rendimiento entre los mismos profesionales, olvidándose que a las personas se les debe fortalecer con distintas actividades y eventos sociales, que se constituyan como

instancias para que los empleados se relacionen de manera más profunda, y creen un sentido de pertenencia, unidad y apoyo.

Tomando en consideración lo anterior, si en la institución no se tiene un buen clima organizacional, se corre el riesgo de no garantizar un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades de la misma, por lo que es necesario evaluar el clima organizacional existente con el que cuenta la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a fin de plantear alternativas de solución a las autoridades actuales.

2.1 Título de la investigación

Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

2.2 Justificación

La importancia en que radica el clima organizacional, constituye el elemento fundamental en el desarrollo de todas las actividades de las personas, se considera que en los trabajadores de una institución puede ser clave para la relación dentro del trabajo, por lo tanto una gerencia de recursos humanos vinculada con el área de capacitación ayuda a identificar el grado de satisfacción, es por eso que este tiene como finalidad principal crear un ambiente agradable de trabajo, en el cual el empleado pueda sentirse satisfecho en la realización de las tareas asignadas.

El estudio tiene como finalidad realizar una evaluación del clima organizacional a los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, con el propósito que la información que se obtenga pueda generar alternativas de solución a mejorar las relaciones interpersonales así como estrategias que permitan lograr realizar el trabajo de una manera más eficiente y conocer aspectos que deben mejorarse.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Analizar la situación actual del clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a través de un diagnóstico para conocer los problemas que puedan afectar el desarrollo en el trabajo de los colaboradores.

2.3.2 Objetivos específicos

- Fomentar la importancia de una guía que ayude a fortalecer el clima organizacional.
- Determinar el grado de satisfacción de los empleados acerca de las condiciones de trabajo en que se encuentran.
- Identificar la satisfacción acerca de la calidad de vida laboral de los empleados.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

- Espacial

La investigación se llevó a cabo en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula dedicada a la prestación de servicios administrativos coordinando y ejecutando las acciones educativas, la misma está ubicada en la 2ª. Calle 00-90, zona 5 Chiquimula.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo al 23 de febrero de 2013.

- Teórica

Los libros utilizados fueron los de los autores que han escrito temas que están relacionados con lo que es el clima organizacional, entre ellos: Stephen P. Robbins, Alejandro Pablo Cardozo, Chiavenato, Robbins/Coulter.

2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante, únicamente se tomó como objeto de estudio al Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, porque de acuerdo al análisis FODA realizado en dicha institución se encontraron debilidades en el Departamento en mención que eran necesarias fortalecer por medio de la aplicación de una propuesta que tuviera como beneficio la mejora del clima organizacional.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva puesto que se examinará la realidad actual del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, a través de un diagnóstico de las variables del clima organizacional, partiendo de la observación de conductas concretas y particulares, para llegar a generalizaciones que nos permitan determinar la satisfacción del clima organizacional, la que Hernández, Fernández y Baptista (2010: 80), definen como “aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

3.2 Sujetos de la investigación

3.2.1 Personas

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación fueron 14 empleados que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- Director Departamental de Educación
- Jefa de Recursos Humanos
- Jefe del Depto. De Fortalecimiento a la Comunidad Educativa
- Asistente del Depto. De Fortalecimiento a la Comunidad Educativa
- Jefe de Sección de Administración de Programas de Apoyo
- Facilitadora de la Sección de Administración de Programas de Apoyo
- Asistente de la Sección de Administración de Programas de Apoyo (3)
- Oficinista IV
- Jefe de Sección de Organización Escolar
- Facilitadora de la Sección de Organización Escolar

- Asistente IV
- Asistente de la Sección de Organización Escolar

3.2.2 Unidades de análisis

Se utilizaron como unidades de análisis: Base legal según Acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996; Acuerdo Ministerial No. 2072-2009 de fecha 01 de septiembre de 2009 donde se emite el reglamento interno de trabajo del Ministerio de Educación; Acuerdo Ministerial No. 1565-2011 de fecha 31 de mayo de 2011 donde se aprueba el manual de funciones, organización y puestos de las Direcciones Departamentales de Educación del Ministerio de Educación.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula.

Entrevista con quince (15) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada con el clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Ver anexo No. 3)

- Guía de entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos.

Entrevista con quince (15) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada con el clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Ver anexo No. 4)

- Cuestionario dirigido al personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

Cuestionario con diecinueve (19) preguntas cerradas y abiertas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer el nivel de satisfacción en el trabajo a través del clima organizacional. (Ver anexo No. 5)

3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a la institución para obtener información general y así formar el contacto inicial
- Entrevistas personales con el Director Departamental de Educación de Chiquimula, Jefa de Recursos Humanos de la Dirección Departamental y colaboradores de la institución objeto de estudio.
- Se realizó la investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Elaboración del Foda por áreas
- Elaboración del diagrama causa efecto para detectar la problemática
- Elaboración de la gráfica de pareto con la base del 80/20
- Implicación de los hallazgos
- Se seleccionó el tema de investigación
- Se realizó el planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación
- Se elaboró el marco teórico y fuentes de consulta
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Se estructuraron los instrumentos de investigación
- Se validaron los instrumentos
- Se aplicó la prueba piloto a los sujetos de estudio

- Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto
- Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio
- Se realizó el análisis a los resultados
- Se presentaron los resultados obtenidos
- Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, es decir una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, esto servirá como punto de partida para que los jefes superiores de la institución conozcan el clima organizacional que se refleja en el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa y mejorar a través de estrategias que permitan lograr realizar el trabajo de una manera más eficiente.

4.2 Para la universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de trabajos futuros.

4.3 Para guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron tres instrumentos los cuales se analizan a continuación:

5.1 Entrevista

Con las entrevistas dirigidas al Director Departamental de Educación de Chiquimula y al Jefe de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula detalladas en los anexos No. 3 y 4, se efectuó con la finalidad de:

- Conocer si el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, cuenta con una guía para fortalecer el clima organizacional.
- Determinar si el Director de la Dirección Departamental de Educación considera importante implementar una guía que fortalezca el clima organizacional.
- Identificar si el personal ha recibido capacitaciones que ayuden a mejorar el clima organizacional del Departamento al que pertenecen.
- Establecer la formalización de las relaciones interpersonales.

5.2 Cuestionario

El cuestionario dirigido a los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, específicamente del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, se aplicó con el objeto de:

- Conocer si el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa necesita capacitación en algún área que sea de su interés formando parte del desarrollo laboral.

- Identificar si las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo son cordiales y abiertas.
- Conocer si los empleados de dicho departamento se encuentran motivados en relación al trabajo que realizan.

Enseguida se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Para Koontz y O'Donnell (2000), describen la administración como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Los resultados demuestran que en el departamento objeto de estudio no cuentan con una guía que sirva para evaluar y fortalecer el clima organizacional.

En relación a la motivación para Koontz (1990), es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos y necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Según los resultados obtenidos, se identificó que el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa no tiene motivación ni reconocimientos por el logro de objetivos y metas obtenidas.

El Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, es el responsable de conocer las necesidades e inquietudes que puedan surgir entre los empleados, ya que cada uno de ellos son una pieza importante dentro de la institución, y el deber que les corresponde es de realizar con eficiencia las tareas que les son asignadas.

Tomando en cuenta lo anterior el Jefe de DEFOCE puede contribuir a que en el área de trabajo exista un buen clima organizacional, logrando un mayor éxito en el desempeño de los empleados.

Según Bohlander y Snell (2009) la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de competencias como el conocimiento y experiencia, por lo que se ha convertido en columna vertebral de la implementación estratégica. Además la rapidez con la que cambian las tecnologías, requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. Los resultados demuestran que no se les capacita en temas específicos para mejorar la calidad del trabajo.

No obstante también existen las variables propias del comportamiento organizacional y esto tiene que ver con la satisfacción laboral que cada empleado sienta en su trabajo y la manera de cómo lo desempeñe, a raíz de esto puede existir calidad laboral o bien tensiones, stress en los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

Definen Ivancevich y Donnelly (1983:531), relaciones interpersonales es la “percepción por parte de los empleados de la empresa acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Las relaciones sociales constituyen el punto en que la atmósfera es amigable, calurosa y de confianza. De acuerdo a los datos recopilados, se determinó que la mitad de los empleados indican que las relaciones interpersonales no son cordiales y abiertas entre el equipo de trabajo”.

Debido a que el clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar fenómenos organizacionales, la definición del concepto clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Es un concepto multidimensional, por lo que se ha llegado a sostener que constituye la personalidad de la empresa. El clima se integra de

variables internas de la organización. Por ser un concepto dimensional, y aunque todos los autores están de acuerdo en decir, el clima organizacional percibido por los empleados resulta de la evaluación de muchos factores, las variables de evaluación difieren de un estudio a otro.

De acuerdo a la información obtenida a través de la investigación, la institución considera que se pueden obtener beneficios con la implementación de un documento que sirva de guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, indicando también que no han realizado ninguna gestión para evaluar lo antes descrito y al mismo tiempo no han considerado medios o técnicas que la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula pueda utilizar para que el personal se sienta satisfecho y existan buenas relaciones entre ellos.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula.

Tabla No. 1
Cómo evalúa el clima organizacional

Cédula No. 1	¿Cómo evalúa el clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa?
Existen varios factores, que de alguna manera afectan que no haya un buen clima organizacional dentro del departamento, esto puede ser ocasionado por la falta de atención que se le da a este tema, el cual es muy importante tomarlo en cuenta en toda institución.	

Base de datos: Director departamental de educación.

Tabla No. 2

Importancia de una guía que mejore el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

Según el resultado obtenido, el Director Departamental considera importante implementar una guía que mejore el clima organizacional que impulse a los empleados de DEFOCE de la DIDEDUC de Chiquimula, para que brinden todo su esfuerzo y dedicación en el desempeño de sus funciones.

Tabla No. 3

Beneficios que se obtendrían al implementar la guía

Respuesta	Cantidad
Motivación en el personal	1
Mejorar las relaciones interpersonales	1
Satisfacción laboral	1
Involucramiento laboral	0

Base de datos: Director departamental de educación

Como se puede observar el Director Departamental de Educación considera que los beneficios que pueden obtenerse al implementar una guía es fortalecer algunas variables que de alguna manera son importantes en el clima organizacional.

Tabla No. 4

El personal se siente integrado al Departamento

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

La tabla anterior, muestra con el Director Departamental de Educación afirma que el personal se siente integrado al Departamento al cual pertenece.

Tabla No. 5

El personal podría dejar el puesto que ocupa en la institución por otro trabajo

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

Como se puede observar en la tabla anterior el Director Departamental de Educación afirma que el personal si puede dejar la institución por otro trabajo ya que si no se siente motivado podría disminuir la entrega en las funciones que competen a cada profesional.

Tabla No. 6

El personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

El resultado demuestra que el Director considera que el personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo para el desarrollo de sus funciones, porque al no tenerlo influye en la desmotivación para la realización de funciones que coadyuven a su crecimiento profesional e institucional.

Tabla No. 7

Principales problemas que llegan a afectar el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Que no exista comunicación	1
Malas relaciones interpersonales	1
Falta de equidad en el trabajo asignado	1
Falta de capacitación al personal	1

Base de datos: Director departamental de educación

Según la información obtenida el Director considera que estos son los principales problemas que llegan a afectar de alguna manera el clima en el departamento.

Tabla No. 8

Variables que deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Comunicación	1
Motivación	1
Relaciones Interpersonales	1
Calidad Laboral	0
Carga de Trabajo	1
Interés por el puesto	1

Base de datos: Director departamental de educación

La información obtenida muestra que el Director Departamental de Educación considera que estas variables deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional porque son importantes en la evaluación de toda institución.

Tabla No. 9

Realiza capacitaciones para los empleados

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director departamental de educación

La tabla indica que el Director Departamental de Educación no realiza capacitaciones que ayuden al desarrollo laboral de las funciones del personal del departamento, porque las múltiples funciones que se realizan en la institución impide realizarlo.

Tabla No. 10

Distribución y asignación es equitativa

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director departamental de educación

El resultado de la tabla muestra que de acuerdo al criterio del Director Departamental de Educación la distribución y asignación de trabajo no es equitativa para todos los empleados, porque en algunos puestos de trabajo requiere más responsabilidad por la importancia que tiene las tareas designadas y esto también tomando en cuenta que en algunos departamentos por lo anterior requiere de más personal.

Tabla No. 11

Las relaciones interpersonales son cordiales

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director departamental de educación

Como puede observarse en la tabla anterior, el Director Departamental de Educación indica que entre los colaboradores no existen relaciones interpersonales abiertas y cordiales, debido a que hay grupos de trabajo y esto forma o transmite inconformidad.

Tabla No. 12

El personal tiene definidas las funciones de su puesto

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

El resultado refleja que el Director Departamental de Educación afirma que el personal tiene definidas claramente las funciones y límites de responsabilidades del puesto que cada empleado ocupa.

Tabla No. 13

Existe reconocimiento por el esfuerzo dado al departamento

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director departamental de educación

La tabla indica que el Director Departamental de Educación manifiesta que de parte de él no existe ningún reconocimiento hacia el personal por el esfuerzo y aportaciones al logro de objetivos que ellos brindan al departamento donde realizan sus funciones.

Tabla No. 14

Los materiales y equipos son los necesarios

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director departamental de educación

El resultado demuestra que en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa no cuentan con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus tareas, según indica el Director Departamental de Educación.

Tabla No. 15

Mantenimiento de las instalaciones es el adecuado

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director departamental de educación

Como puede observarse el Director Departamental de Educación considera que es adecuado el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo en donde el personal ejecuta sus funciones.

- Resultados de la guía de entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Chiquimula.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Tabla No. 1
Cómo evalúa el clima organizacional

Cédula No. 1	¿Cómo evalúa el clima organizacional existente en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa?
Si bien es cierto este tema es de gran importancia debido a que el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, debido a esto las características que se ha observado es que en el equipo de trabajo no se ayudan mutuamente en cuanto a la realización de tareas asignadas, si no que muchas veces el trabajo recae en algunas personas, y esto de alguna manera afecta el comportamiento y el poco interés que se muestre dentro de la institución.	

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Tabla No. 2

Importancia de una guía que mejore el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Según el resultado obtenido, a la Jefa de RRHH considera importante implementar una guía que mejore el clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, porque esto ayudará a obtener un mejor ambiente dentro del mismo.

Tabla No. 3

Beneficios que se obtendrían al implementar la guía

Respuesta	Cantidad
Motivación en el personal	1
Mejorar las relaciones interpersonales	1
Satisfacción laboral	1
Nuevos Conocimientos en el trabajo	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Como se puede observar el Jefe de RRHH considera que los beneficios que pueden obtenerse al implementar una guía es fortalecer algunas variables que de alguna manera son importantes en el clima organizacional.

Tabla No. 4

El personal se siente integrado al departamento

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

La tabla anterior, muestra que el Jefe de Recursos Humanos afirma que el personal se siente integrado al Departamento al cual pertenece.

Tabla No. 5

El personal podría dejar el puesto que ocupa en la institución por otro trabajo

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Como se puede observar en la tabla anterior el Jefe de RRHH afirma que el personal si puede dejar la institución por otro trabajo, porque los empleados necesitan estar frecuentemente motivados para la realización de las funciones respectivas.

Tabla No. 6

El personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

El resultado demuestra que la Jefa de RRHH considera que el personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo para el desarrollo de sus funciones, ya que este podría dar de una mejor manera al logro del éxito institucional.

Tabla No. 7

Principales problemas que llegan a afectar el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Que no exista cooperación	1
Malas relaciones interpersonales	1
Falta de equidad en el trabajo asignado	1
Falta de capacitación al personal	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Según la información obtenida el Jefe de RRHH considera que estos son los principales problemas que llegan a afectar de alguna manera el clima en el departamento.

Tabla No. 8

Variables que deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional

Respuesta	Cantidad
Cooperación	1
Motivación	1
Relaciones interpersonales	1
Comunicación	1
Carga de trabajo	1
Interés por el puesto	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

La información obtenida muestra que la Jefa de RRHH considera que estas variables deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional.

Tabla No. 9

Realiza capacitaciones para los empleados

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

La tabla indica que la Jefa de RRHH no realiza capacitaciones que ayuden al desarrollo laboral de las funciones del personal del departamento, pero manifestó que sí es necesario para el desarrollo del trabajo que realizan los empleados.

Tabla No. 10

Distribución y asignación es equitativa

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

El resultado de la tabla muestra que de acuerdo al criterio del Jefe de RRHH la distribución y asignación de trabajo no es equitativa para todos los empleados, debido a que la institución cuenta con algunos departamentos en donde se necesita más recurso humano para la elaboración del trabajo.

Tabla No. 11

Las relaciones interpersonales son cordiales

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Como puede observarse en la tabla anterior, el Jefe de RRHH indica que entre los empleados no existen relaciones interpersonales abiertas y cordiales, esto sucede porque en la institución hay diferentes tipos de caracteres y no todos los empleados trabajan en equipo.

Tabla No. 12

El personal tiene definidas las funciones de su puesto

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

El resultado refleja que el Jefe de Recursos Humanos afirma que el personal tiene definidas claramente las funciones y límites de responsabilidades del puesto que cada empleado ocupa.

Tabla No. 13

Existe reconocimiento por el esfuerzo dado al departamento

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

La tabla indica que el Jefe de Recursos Humanos manifiesta que de parte de ella no existe ningún reconocimiento hacia el empleado por el esfuerzo y aportaciones al logro de objetivos que ellos brindan al departamento donde realizan sus funciones, pero considera importante instar a los empleados a realizar mayores esfuerzos debido a que la excelencia institucional es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

Tabla No. 14

Los materiales y equipos son los necesarios

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Jefa de recursos humanos

El resultado demuestra que en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa no cuentan con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus tareas, según indica la Jefa de RRHH, debido a que no siempre se cuentan con los suministros necesarios.

Tabla No. 15

Mantenimiento de las instalaciones es el adecuado

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Jefa de recursos humanos

Como puede observarse el Jefe de RRHH que es adecuado el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo en donde el empleado ejecuta sus funciones.

- Resultados del cuestionario dirigido al personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

A continuación se exponen los resultados que se obtuvieron por medio del cuestionario aplicado al personal del Departamental de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que el 83% del personal equivalente a 10 empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, tiene definidas las funciones de puesto y límites de responsabilidades, por otro lado el resto del personal equivalente al 17% manifestó no tener claro lo anterior porque no se le da la debida importancia y debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que todo el personal del departamento sale de su trabajo satisfecho de las actividades que desarrolla.

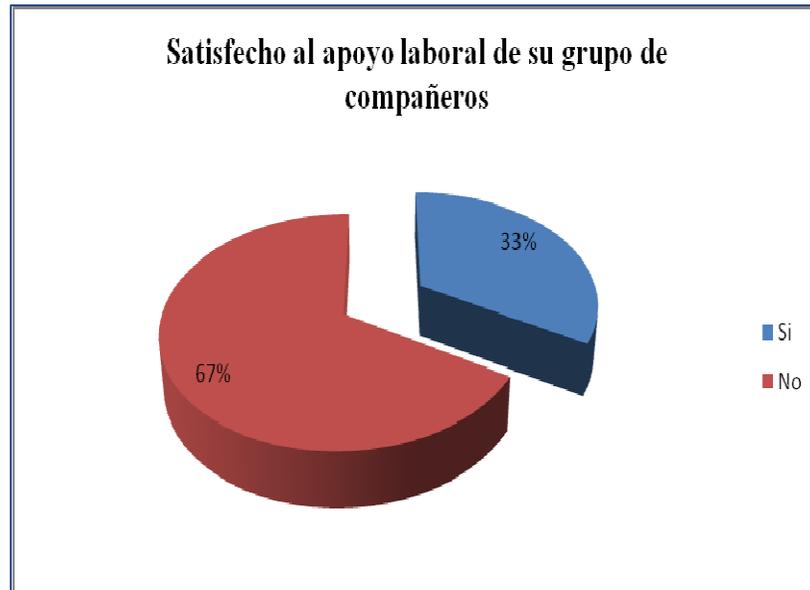
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior la totalidad de los encuestados (12 empleados) manifiestan que si necesitan que se les brinde capacitaciones en algún área de su interés, ya que es importante que se les de conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para logran un desempeño óptimo.

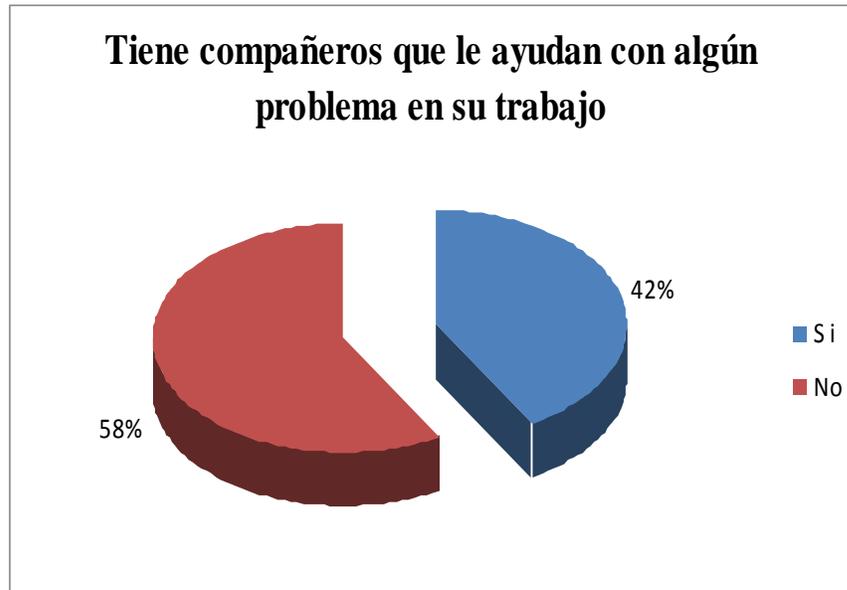
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior indica que el 67% del personal equivalente a 8 empleados manifiesta que no se siente satisfecho al apoyo laboral que le brinda su equipo de trabajo, mientras que el 33% equivalente a 4 empleados indican que sí, considerando que en una institución se debe recalcar constantemente la importancia de colaborar en el trabajo.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

Según está gráfica el 58% equivalente a 7 de los empelados indicaron, que cuando hay algún problema que tenga relación con el trabajo a desempeñar, los compañeros de trabajo no están dispuestos a colaborar con ellos, en tanto el 42% a 5 de ellos indican que sí, manifestando que la colaboración es muy importante ya que la ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo, de otra manera no podría hacerlo solo.

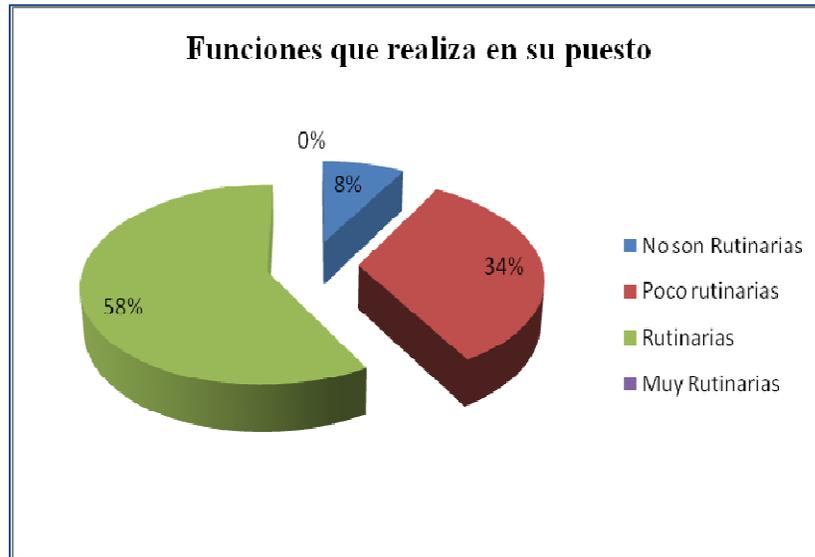
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior refleja que el 75% de los empleados equivalente a 9 empleados manifiestan que la distribución de trabajo no es equitativa para todo el personal, porque algunos de los empleados tienen funciones a cargo que conllevan más procesos y por ende existe más responsabilidad, mientras que el resto de ellos que son 3 empleados reflejando un 25% indican que sí.

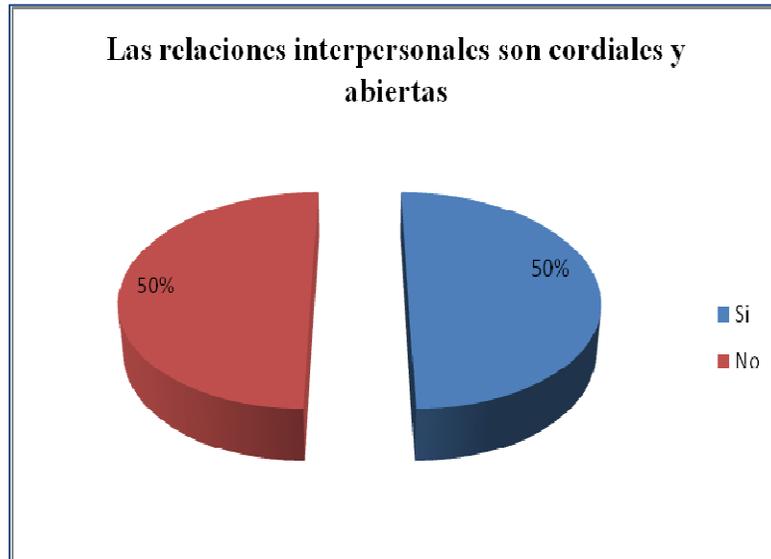
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido anteriormente refleja que el 58% que equivale a 7 de los empleados indica que las funciones que realiza son rutinarias, mientras que el 34% (4 de los empleados) indican que son poco rutinarias y un 8% (un empleado) manifiestan que no lo son.

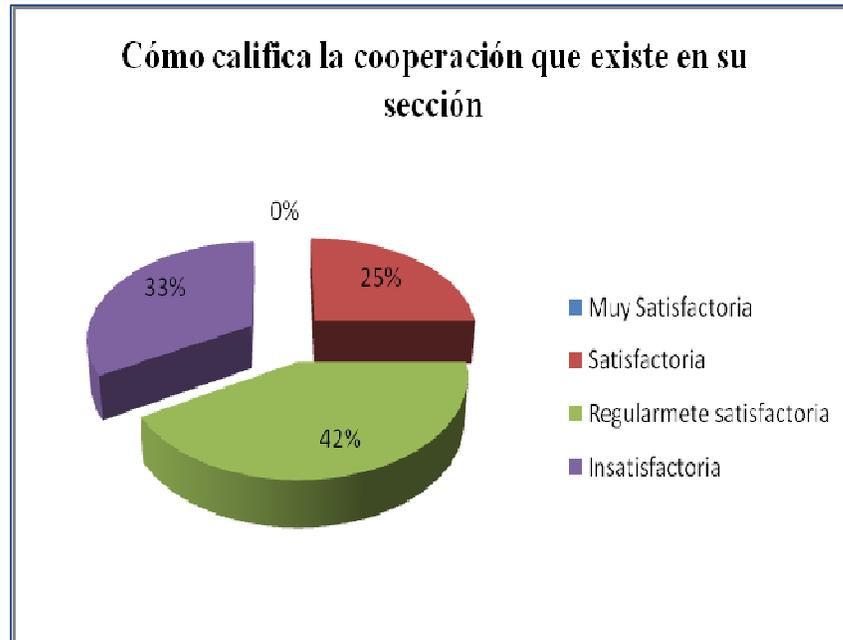
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

El 50% del personal indicó que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo, mientras que el resto equivalente a 6 empleados manifestó que no, porque no se convive de una manera agradable, respetando a las personas y compartiendo a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 42% de personal equivalente a 5 de los empleados califica la cooperación que existe de parte de sus compañeros de trabajo regularmente satisfactoria, mientras que el 33% equivalente a 4 de los empleados manifiesta que es insatisfactoria porque cuando se necesita del apoyo de algún compañero, éste no lo hace, o bien lo hace de una forma obligada y el resto que es el 25% (3 empleados) lo califica como satisfactoria.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse 4 de los empleados que refleja el 33% de la gráfica manifiestan que el respeto que le tienen sus compañeros es regularmente satisfactorio, esto en comparación con el 34% (4 empleados) que indican que el respeto es satisfactorio, además de esto el 25% y el 8% equivalente a 3 y 1 empleado indican que es insatisfactorio y muy satisfactorio específicamente.

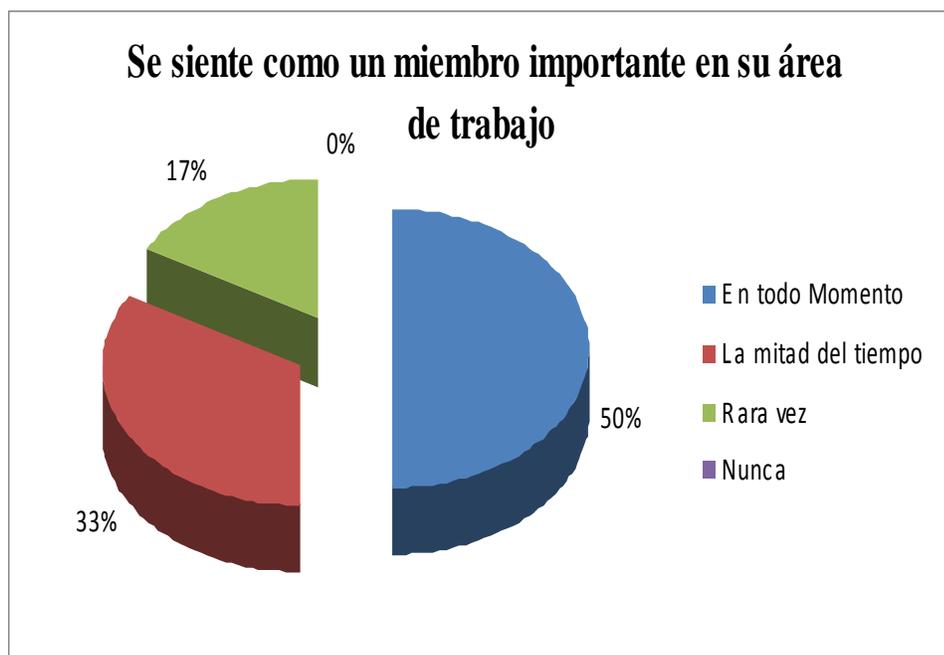
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior expresa que el 75% equivalente a 9 de los empleados indican que no existe reconocimiento de la dirección al momento de lograr los objetivos y metas planificadas, manifestando que sería importante que se aplique algún reconocimiento y esto ayudara a que los empleados se motiven y exista a su vez efectividad laboral, mientras que el 25% (3 empleados) indican que sí existe reconocimiento.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los empleados equivalente a 6 de los empleados manifiesta que se siente en todo momento como un miembro importante dentro del departamento al cual pertenece, mientras que el 33% y 17% (4 y 2 de los empleados respectivamente) indican que la mitad de tiempo y rara vez, esto puede ser debido a que no se toman en cuenta las sugerencias o ideas que los empleados tengan, y esto haga que no se sientan importantes en el área en la que trabajan.

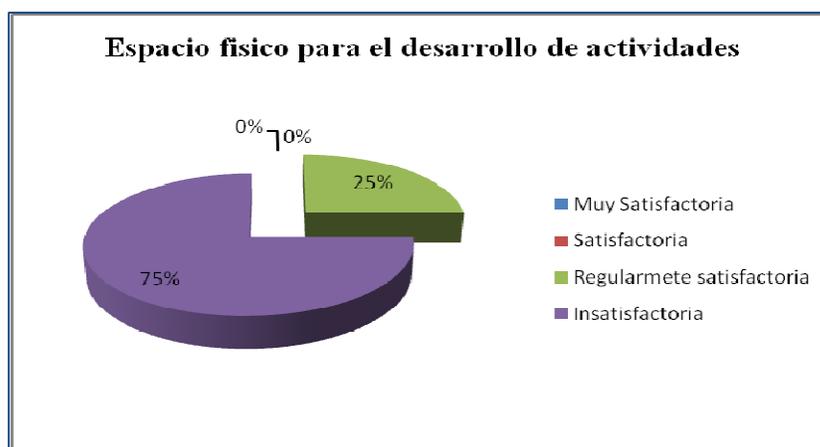
Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia

Los 12 empleados el cual refleja el 100%, indica que está satisfecho con la jornada de trabajo de la institución, porque les permiten realizar actividades tanto familiares como personales.

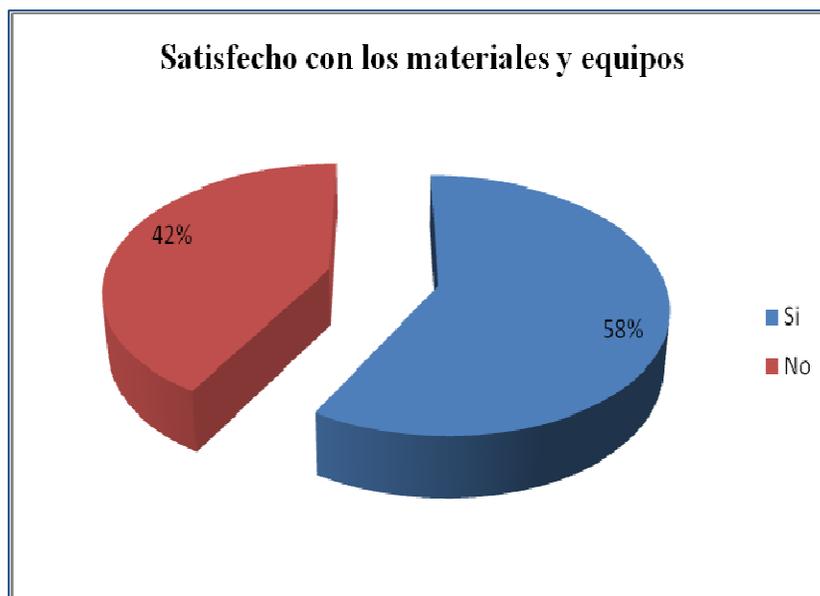
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia

Según esta gráfica el 75% del personal equivalente a 9 empleados, se encuentra insatisfecho al espacio físico que existe en las oficinas para el desarrollo de actividades, mientras que el 25% (3 empleados) indica estar regularmente satisfecho, porque esto impide tener una condición de trabajo agradable.

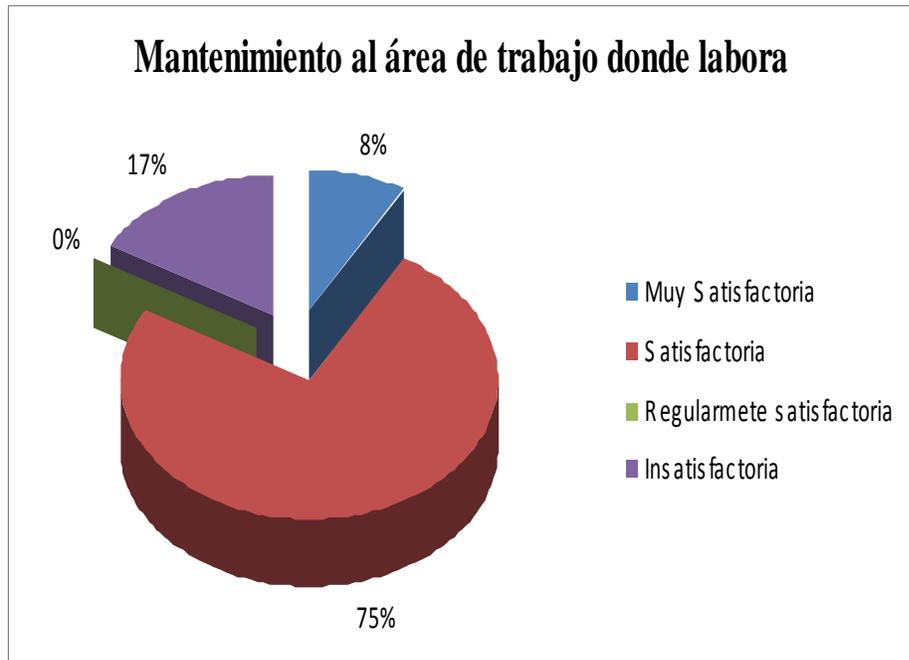
Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 58% (7 empleados) indican que si está satisfecho con los materiales y equipos que se le suministraron para desarrollar su trabajo, y el 42% equivalente a 5 de los empleados manifiesta que no, debido a que no cuentan con los suministros necesarios para el desarrollo de las funciones que tienen a cargo.

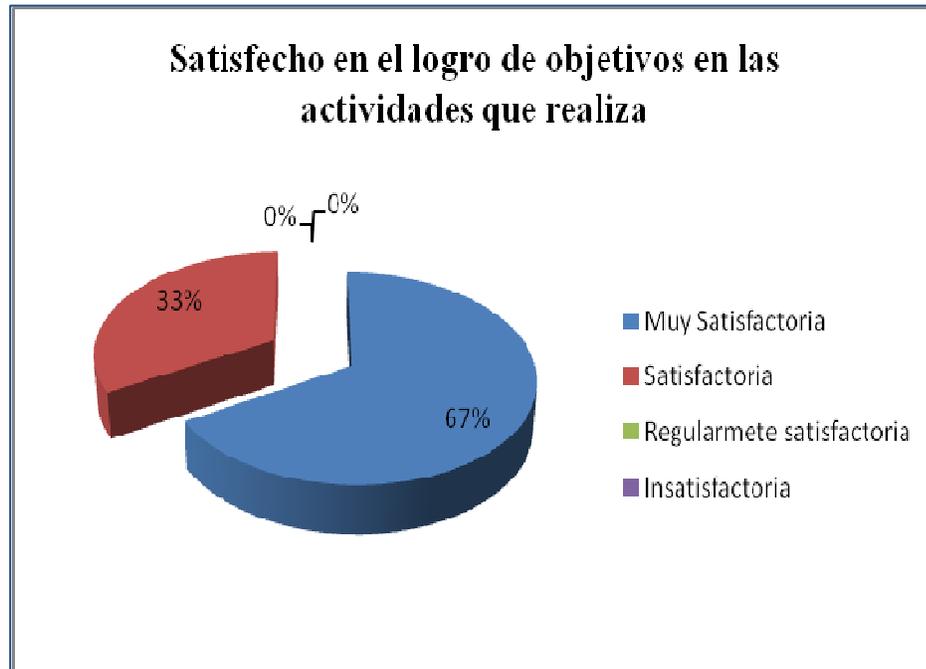
Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que el 75% equivalente a 9 de los empleados considera satisfactorio el mantenimiento al área de trabajo donde desarrolla sus actividades no obstante el 17% y 8% (2 y 1 empleado respectivamente) indican que es insatisfactorio y muy satisfactorio.

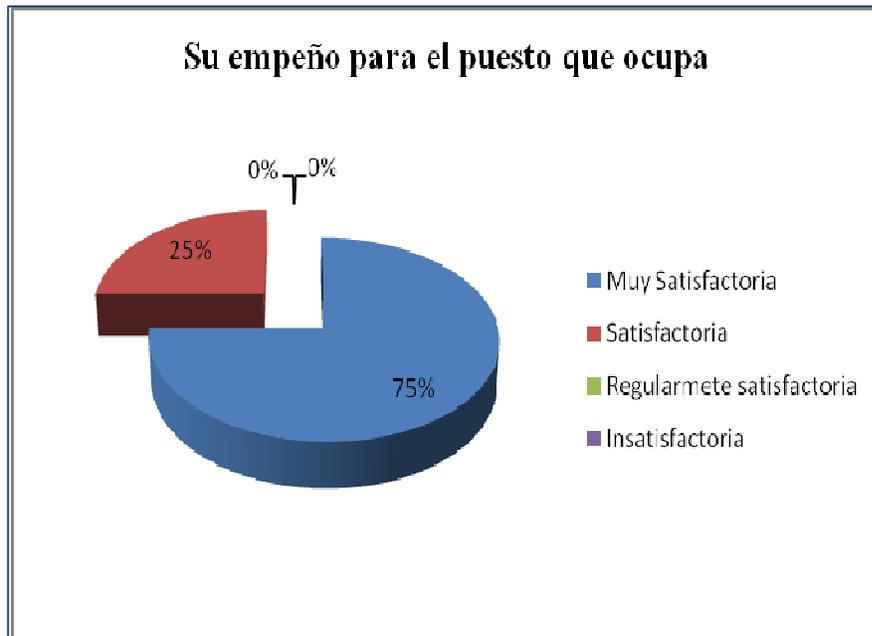
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia

El resultado anterior muestra que el 67% que equivale a 8 de los empleados se encuentra muy satisfecho en las actividades que realiza y el logro de objetivos, el 33% (4 empleados) indica que se encuentran satisfechos.

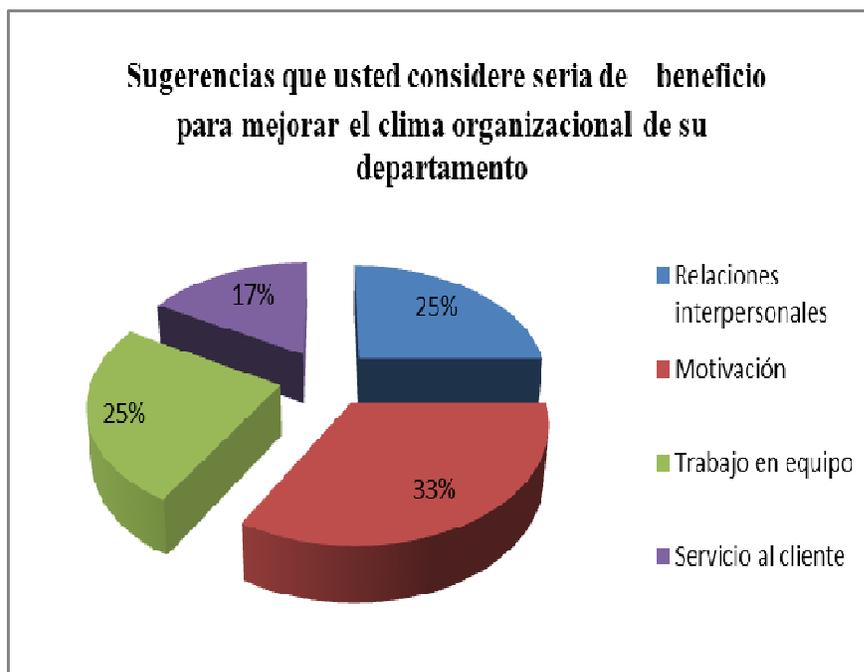
Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 75% (9 de los empleados) está muy satisfecho en cuanto al empeño que demuestra en relación al puesto que ocupa dentro del departamento, mientras que el 25% equivalente a 3 de los empleados indican que el empeño es satisfecho.

Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 33% equivalente a 4 de los empleados considera sería de beneficio implementar temas de motivación, así mismo el 25% equivalente a 3 de los empleados y el 25% (3 empleados) indica que también se apliquen temas como relaciones interpersonales y trabajo en equipo, así mismo el resto del personal que es el 17 % (2 empleados) manifiestan importante tomar en cuenta el tema de servicio al cliente, lo anterior es de beneficio para la institución ya que son aspectos que mejoran el clima organizacional.

Capítulo 7

Conclusiones

Se presenta a continuación las conclusiones, resultado de la presente investigación dirigida al Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula:

- El Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, considera importante que se implemente una guía que fortalezca el clima organizacional existente en dicho departamento, con el objeto de mejorar algunas características que se encuentran deficientes y que de alguna manera son importantes tomarlas en cuenta.
- La satisfacción de los empleados acerca de las condiciones de trabajo se refiere a que es importante crear un ambiente que sea excelente para ellos, permitiendo el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés y a la vez el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la institución y los empleados.
- Con respecto al involucramiento laboral se estableció que en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa se necesita que se capacite en algún área que sea de interés del personal y esto serviría de ayuda para mejorar el desarrollo laboral, además de esto en dicho departamento no prevalece el apoyo laboral entre compañeros de trabajo.
- En relación a la carga de trabajo se pudo establecer que no existe compañerismo entre los empleados, debido a que se forman grupos y no equipos de trabajo, y esto se debe a que la distribución de tareas que se asignan a los colaboradores no es equitativa y esto repercute a que los empleados tomen actitudes de aislamiento entre ellos mismos, así mismo se identificó que las funciones que ellos realizan parecen ser rutinarias.

- Se estableció que las relaciones interpersonales entre los empleados son cordiales abiertas para la mitad del personal, mientras que el resto manifiesta que entre ellos no existe buenas relaciones siendo estas no cordiales pueda ser debido a los diferentes tipos de caracteres de los empleados y esto abstiene el compartir con los demás.
- Con respecto a la motivación se estableció que los empleados no se siente motivado debido a que por parte de la Dirección Departamental de Educación no existe algún reconocimiento al logro de objetivos, esto influye muchas veces a que no se le da importancia a la realización de este aspecto que es muy importante para que los empleados se sientan motivados de alguna manera.
- Se identificó que con respecto a la condición de trabajo el total de los empleados está satisfecho con la jornada de trabajo, además de esto parte de los empleados muestran un lado insatisfactorio en relación al espacio físico para el desarrollo de actividades y otra parte no está satisfecho con los materiales y equipos que se les suministran.
- Se determinó que la satisfacción laboral que predomina en los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, no es en su totalidad satisfactoria debido a que estos quieren sobresalir individualmente respecto al logro de objetivos en las actividades que realizan y al empeño que muestran para el puesto que ocupan cada uno de ellos.

Capítulo 8

Propuesta

Al hablar de clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual se encuentra ligado al aspecto motivacional del trabajador dentro de la organización.

Gracias a la medición del clima organizacional hoy podemos conocer y entender de qué manera se desarrollan las diferentes estrategias laborales de una determinada empresa, y al ser el clima organizacional el ambiente en el que el empleado desarrolla sus actividades, éste tiene que percibirlos de una manera positiva para evitar que genere en él un mal rendimiento.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el empleado individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las dimensiones del clima organizacional, nos referimos a los diferentes tipos de ambiente que se pueden desarrollar en una empresa, y las cuales se deben de tomar en cuenta al momento de llevar a cabo un análisis de clima dentro de la misma.

- **Producto a entregar**

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de una guía que sirva para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

- **Objetivo general**

Diagnosticar las variables del clima organizacional para proponer alternativas de solución a través de una guía que permita identificar las deficiencias y fortalecer el nivel de satisfacción en el trabajo de los colaboradores.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Diseñar una guía para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Conocer de que manera influye el proceso administrativo en el clima organizacional.
- ✓ Identificar herramientas o técnicas para fortalecer el clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

8.1 Viabilidad del proyecto

- **Recursos**

- ✓ **Humanos**

La Jefa de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la institución en mención son los responsables de la ejecución de la presente guía con el apoyo del resto de personal que conforman las secciones de trabajo.

- ✓ **Materiales**

Para implementar ésta propuesta se necesitarán de útiles de oficina, entre ellos: Hojas de papel bond, fotocopias, tinta para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicha guía.

✓ Físico

Para la presentación de la guía, el Director Departamental de Educación o la Jefa de Recursos Humanos lo pueden realizar en las instalaciones de la empresa.

✓ Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Resma de papel bond, tamaño carta	Esto servirá para impresión de la propuesta. (guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional)	1	Q 34.00	Q 34.00
Cartucho de Tinga, color negro, marca Canon.	Esto servirá para impresión de la propuesta. (guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional)	1	Q 160.00	Q 160.00
Encuadernado	Encuadernar las hojas que detallen la guía a ejecutar.	1	Q 25.00	Q 25.00
Fotocopias	Documentos que servirán de soporte en la guía.	14	Q 0.25	Q 3.50
Ejecución de la propuesta	Gastos necesarios para la puesta en marcha de la guía, según pag. 148	1	Q 660.00	Q 660.00
Total				Q 882.50

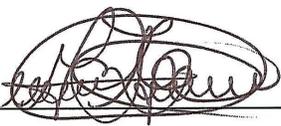
Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

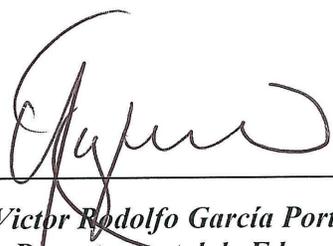
* Cantidad de fotocopias estimadas para utilizar en la guía.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) 

Gilma Patricia Díaz Tejada
Consultora
Universidad Panamericana de Guatemala/
Extensión Zacapa

(f) 

Lic. Victor Rodolfo García Portillo
Director Departamental de Educación
Chiquimula

Cronograma de trabajo

		Mayo				Junio				Julio				Agosto			
PED		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa preliminar de la PED	Desarrollo de cronograma de trabajo inicio de clases		■														
	Anexo 1 Evaluación integral			■													
	a) Contacto inicial			■													
	b) Instrumentación			■													
	c) Recopilación de la información				■												
	d) Análisis de la información				■												
	Anexo 2 Diagnóstico					■											
	a) Foda						■										
	Macro-entorno						■										
	Meso-entorno							■	■								
	Diagnóstico integral de la empresa									■							
	b) Planteamiento del problema									■							
	Desarrollo del anteproyecto	Metodología										■					
Aporte											■						
Propuesta											■						
Introducción											■						
Marco teórico												■					
Fuentes de consulta												■					
Presentación primer borrador completo PED I												■					
Presentación PED I completa empastada													■				

		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Presentación de Resultados PED Desarrollo de Propuesta.	PED	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Trabajo de campo y presentación de resultados																
	Elaboración de análisis de resultados de la investigación																
	Elaboración de conclusiones																
		Enero 2,013				Febrero 2,013											
		1	2	3	4	1	2	3	4								
	Ejecución de la propuesta																
	Presentación PED completa para entregar a revisor																

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de consulta

Bergerón, J. (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. Costa Rica. Gaetán, INCAP.

Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima Edición, Editorial Mc Graww-Hill, Mexico

Chiavenato, I. (1997) *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hall 5ª. Edición.

Corral, S. y Pereña, J. (2003). *CLA, Manual de clima laboral*. España: TEA Ediciones.

Goncalves, A. (1997). (en red). Recuperado: 16/07/12 en: <http://www.calidad.org/articles>.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Ivancevich G. y Donnelly J. (1983). *Organización, conducta, estructura, proceso*. México. Mc Graw-Hill.

Ivancevich G. y Donnelly J. (1994). *Organización, conducta, estructura, proceso*. México. Mc Graw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H (2004). *Administración, una perspectiva global*. (Editorial Mc Graw Hill, México, 12ª. Edición.

Koontz, H. y O'donnel, G. (2000). *Elementos de administración*. Madrid: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y O'donnel, G. (2000). *Elementos de administración*. Madrid: Mc Graw Hill.

Litwin y Stringer (1968) Motivación y Clima Organizacional.

Parra M. (2003) Conceptos Básicos en Salud Laboral.

Mondy, W. y Noe, R.M. (1997) *Administración de recursos humanos*. 6ª. Edición (México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración* México: Prentice Hall.

Stephen R. Harold, y Weihrich H. (1999) *Comportamiento organizacional* (Mexico, Prentice Hall.)

Sherman, A y Bohlander, G. (1992) *Administración de los recursos humanos*. (México: Iberoamericana).

Werther Jr. et al (1991) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

William B. y Keith D. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª. ed.) México: Mc Graw Hall

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional 20.06.12

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional 30.06.2012

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula del MINEDUC, cuenta con su Base Legal, según el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación". Y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004.

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula del MINEDUC se encuentra ubicada en la 2ª. Calle A 00-90 zona 5, Chiquimula en un edificio arrendado.

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

La finalidad de la misma es desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración y descentralización organizativa, que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

Corresponden a las Direcciones Departamentales de Educación las siguientes funciones:

- ✓ Coordinar la ejecución de las Políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
- ✓ Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales

- ✓ Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales
- ✓ Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución
- ✓ Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción; buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- ✓ Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación
- ✓ Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales
- ✓ Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente.
- ✓ Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción
- ✓ Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional.
- ✓ Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental
- ✓ Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el Despacho Ministerial; asimismo, ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la ley y las políticas, normas y lineamientos dictados para el efecto.
- ✓ Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas; aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley.

- ✓ Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.
- ✓ Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten
- ✓ Mantener actualizando el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes
- ✓ Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del ciclo de educación diversificada
- ✓ Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción
- ✓ Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones
- ✓ Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes
- ✓ Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- ✓ Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción
- ✓ Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisión de programas de educación bilingüe intercultural.

- **Visión**



Que todas las acciones se enmarquen en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población que requiera el servicio en el departamento de Chiquimula, bajo condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, y que las y los educandos se preparen para la vida profesional y laboral en un

ambiente intercultural y equitativo. Nuestra visión es ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales en el departamento de Chiquimula.

- **Misión**

Prestar servicios administrativos, técnicos y pedagógicos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.



- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación a nivel departamental para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del sistema educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos y así desconcentrar y descentralizar el proceso educativo.

- **Objetivos específicos**

1. Constituirse en el canal idóneo entre la comunidad educativa del departamento y el Ministerio de Educación, para atender y resolver los problemas y necesidades planteadas.
2. Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.
3. Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.
4. Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.
5. Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios.
6. Lograr la participación de todos los sectores involucrados en el proceso educativo, mejorar la educación con calidad y equidad y Fortalecer el recurso humano docente, técnico, administrativo y de servicio.

- **Estrategias**

- ✓ Incrementar la cobertura en todos los niveles educativos.
- ✓ Garantizar las condiciones que permitan la permanencia y egreso de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.
- ✓ Ampliar programas extraescolares para quienes no han tenido acceso al sistema escolarizado y puedan completar el nivel primario y medio.
- ✓ Contar con diseños e instrumentos curriculares que respondan a las características y necesidades de la población y a los avances de la ciencia y la tecnología.
- ✓ Proveer instrumentos de desarrollo y ejecución curricular.
- ✓ Fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.

- ✓ Sistematizar el proceso de información educativa.
- ✓ Fortalecer el modelo de gestión para alcanzar la efectividad del proceso educativo.
- ✓ Garantizar la transparencia en el proceso de gestión.
- ✓ Fortalecer criterios de calidad en la administración de las instituciones educativas.
- ✓ Establecer un sistema de remozamiento, mantenimiento y construcción de la planta física de los centros educativos.
- ✓ Garantizar la formación y actualización idónea del recurso humano para alcanzar un desempeño efectivo.
- ✓ Evaluar el desempeño del recurso humano para fines de mejora de la calidad.
- ✓ Implementar un sistema de incentivos y prestaciones para el recurso humano, vinculados al desempeño, la formación y las condiciones.
- ✓ Fortalecer programas bilingües multiculturales e interculturales para la convivencia armónica entre los pueblos y sus culturas.
- ✓ Implementar diseños curriculares, conforme a las características socioculturales de cada pueblo.
- ✓ Garantizar la generalización de la educación bilingüe multicultural e intercultural.
- ✓ Establecer el Sistema de acompañamiento técnico de aula específico de la EBMI.
- ✓ Garantizar el crecimiento sostenido del presupuesto de Educación en correspondencia al aumento de la población escolar y al mejoramiento permanente del sistema educativo.
- ✓ Promover criterios de equidad en la asignación de los recursos con el fin de reducir las brechas.
- ✓ Asignar recursos para implementar de manera regular la dotación de material y equipo.
- ✓ Asegurar que el sistema nacional de educación permita el acceso a la educación integral con equidad y en igualdad de oportunidades.
- ✓ Asegurar las condiciones esenciales que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades.
- ✓ Reducir el fracaso escolar en los grupos más vulnerables.
- ✓ Implementar programas educativos que favorezcan la calidad educativa para grupos vulnerables.

- ✓ Fortalecer a las instancias locales para que desarrollen el proceso de descentralización y participación en las decisiones administrativas y técnicas.
- ✓ Promover y fortalecer la participación de diferentes sectores sociales a nivel comunitario, municipal y regional en la educación.
- ✓ Fortalecer programas de investigación y evaluación del sistema educativo nacional.

- Valores

Somos un equipo de funcionarios públicos comprometidos con Guatemala, con el presente y futuro de este gran país: nuestras niñas, niños y jóvenes. Estamos orgullosos de integrar el equipo del Ministerio de Educación y agradecidos por la oportunidad de servir y contribuir a que los sueños de nuestra Guatemala se hagan realidad. Para ello:

- ✓ Somos transparentes y honestos en la gestión pública
- ✓ Establecemos procesos, normas y legislación clara y congruente
- ✓ Trabajamos con pasión, alegría y creatividad
- ✓ Priorizamos y focalizamos los recursos
- ✓ Incentivamos la participación
- ✓ Priorizamos y focalizamos los recursos
- ✓ Incentivamos la participación y acompañamiento de los ciudadanos en los programas y proyectos del Ministerio
- ✓ Buscamos la excelencia en cada acción que aprendamos

- Políticas

Las políticas del Ministerio de Educación son:

- ✓ Política de Cobertura (Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar).

- ✓ Política de Calidad (Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante).
- ✓ Política de Modelo de Gestión (Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional).
- ✓ Política de Recurso Humano (Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional).
- ✓ Política de Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural (Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural).
- ✓ Políticas de Aumento de la Inversión Educativa. (Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional, (7% del producto interno bruto)
- ✓ Política de Equidad (Garantizar la educación con calidad que demandan las personas que conforman los cuatro pueblos, especialmente los grupos más vulnerables, reconociendo su contexto y el mundo actual).
- ✓ Política de Fortalecimiento Institucional y Descentralización (Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo).

Las políticas educativas del Consejo Nacional de Educación se plantean para obtener un Sistema de Calidad con viabilidad política, técnica y financiera. Las mismas plantean que una orientación realista de las acciones debería sustentarse en el desarrollo de un esquema integrado, donde el acceso y la cobertura, así como la calidad estén enmarcados en la equidad y constituyan el centro de las acciones.

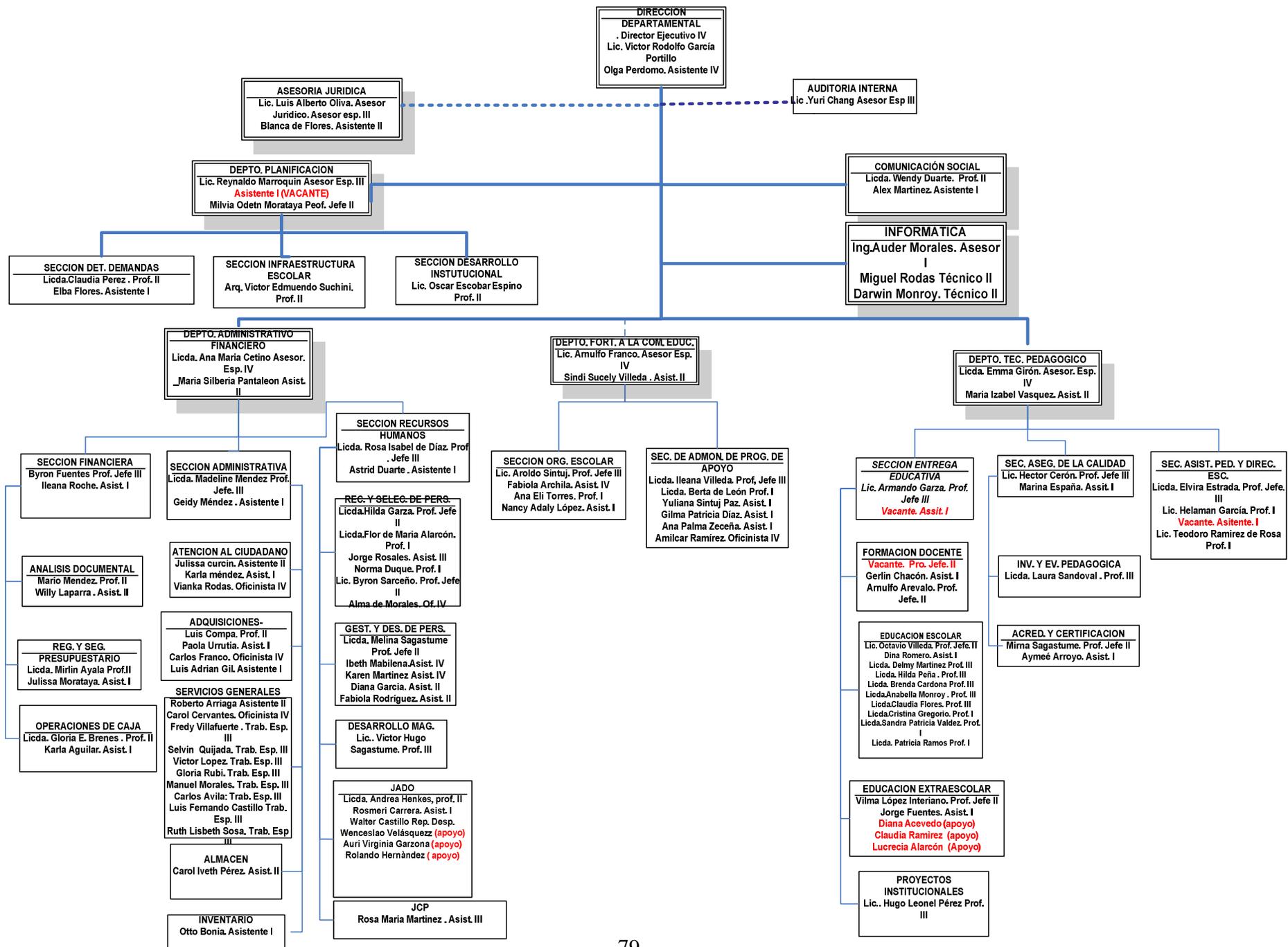
Estas deben sustentarse en acciones de tipo administrativo, la participación multisectorial, los programas de apoyo y un adecuado financiamiento y legislación.

- Base legal

Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación". Y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004.

- Organigrama

En la siguiente página se presenta el organigrama de la institución objeto de estudio:





Oficio No. 252-2012/DIDEDUC-CHIQ.
Ref.: VRGP/oep

Chiquimula, 17 de mayo 2,012.

Licenciado:
César Fernando Orellana
Coordinador Facultad de Ciencias Económicas
Sede de Zacapa.

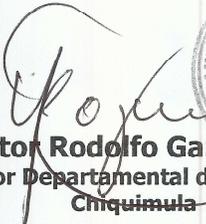
Licenciado Orellana:

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en su importante gestión.

En atención a su nota de fecha 12/5/2012, relacionada a la petición de que la alumna de la Universidad que usted representa **Gilma Patricia Díaz Tejada**, pueda realizar su práctica empresarial en esta institución, le informo que con mucho gusto este Despacho **AUTORIZA** la realización de la citada práctica.

Sin otro particular, me suscribo de Ud.

Atentamente.


Lic. Víctor Rodolfo García Portillo
Director Departamental de Educación
Chiquimula



c.c.: Jefa recursos Humanos DIEDUC Chiquimula.
Interesada.
Archivo.

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Nombre de la institución: _____

Tipo de institución: _____

Fecha de constitución: _____

Dirección: _____

Teléfono (s): _____

E-mail: _____

Director Departamental de Educación: _____

Captura de información

Fecha: del: _____ al: _____

A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Director Departamental de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimado Señor Director Departamental de Educación, como es de su conocimiento soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en ésta institución, correspondiente a mí Práctica Empresaria Dirigida –PED–; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) ¿Cuál es la finalidad de la institución que usted dirige?

2) ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?

3) ¿Cuenta la institución con un organigrama?

Sí

No

4) ¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?

Sí

No

5) ¿Cómo califica usted la cooperación en los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación?

a) Muy satisfactoria _____

b) Satisfactoria _____

c) Regularmente satisfactoria _____

d) Insatisfactoria _____

6) ¿Se realizan con frecuencia actividades de motivación al personal de la Dirección Departamental de Educación?

Sí

No

7) ¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?

Sí

No

8) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la institución que usted dirige?

9) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

10) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Gracias por su colaboración.



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida a la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimada Licenciada, como es de su conocimiento soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en ésta institución, correspondiente a mí Práctica Empresaria Dirigida –PED–; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) ¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?

Sí

No

2) ¿Poseen algún documento en la institución, que indique el perfil y descripción de los puestos de trabajo?

Sí

No

Si su respuesta es positiva indique ¿Cuál?, si es negativa indique ¿Por qué?

3) ¿Con qué frecuencia se ejecuta la supervisión de actividades en la institución?

Diariamente

Cada semana

Cada mes

4) ¿Existe una guía o patrón para supervisar que las actividades se realicen según lo planeado?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

5) ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?

6) ¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?

Sí

No

7) ¿Se realizan con frecuencia actividades que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales en la Dirección Departamental de Educación?

Sí

No

8) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa del departamento que usted dirige?

9) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

10) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Gracias por su colaboración.

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Nombre de la institución: | Dirección Departamental de Educación |
| 2. Tipo de Institución: | Servicios Administrativos, coordina y ejecuta las acciones educativas. |
| 3. Fecha de constitución: | 21 de Mayo de 1,996 |
| 4. Dirección: | 2ª. Calle 00-90, zona 5 Chiquimula. |
| 5. Teléfono(s): | 79423-816 |
| 6. E-mail | depchiquimula@mineduc.gob.gt |
| 7. Representante legal: | Licenciado Victor Rodolfo García Portillo |

Captura de información

Fecha: del: 14 de mayo al: 25 de mayo

A cargo de: Gilma Patricia Díaz Tejada



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Director Departamental de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimado Señor Director Departamental de Educación, como es de su conocimiento soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en ésta institución, correspondiente a mí Práctica Empresaria Dirigida –PED–; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) ¿Cuál es la finalidad de la institución que usted dirige?

La Dirección Departamental de Educación tiene como finalidad desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional.

2) ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?

Como órganos rectores son las encargadas de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

3) ¿Cuenta la institución con un organigrama?

Sí

No

4) ¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?

Sí

No

5) ¿Cómo califica usted la cooperación en los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación?

a) Muy satisfactoria _____

b) Satisfactoria _____

c) Regularmente satisfactoria x

d) Insatisfactoria _____

6) ¿Se realizan con frecuencia actividades de motivación al personal de la Dirección Departamental de Educación?

Sí

No

7) ¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?

Sí

No

8) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la institución que usted dirige?

Por supuesto que sí, siempre y cuando dicha información sea utilizada para bien de la institución.

9) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

El área de Organización.

10) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Me gustaría que se orientara a como fortalecer el clima organizacional en la institución.

Gracias por su colaboración.



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida a la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimada Licenciada, como es de su conocimiento soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en ésta institución, correspondiente a mí Práctica Empresaria Dirigida –PED–; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) ¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?

Sí

No

2) ¿Poseen algún documento en la institución, que indique el perfil y descripción de los puestos de trabajo?

Sí

No

Si su respuesta es positiva indique ¿Cuál?, si es negativa indique ¿Por qué?

Manual de Funciones

3) ¿Con qué frecuencia se ejecuta la supervisión de actividades en la institución?

Diariamente

Cada semana

Cada mes

4) ¿Existe una guía o patrón para supervisar que las actividades se realicen según lo planeado?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

Informe de actividades mensuales

5) ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?
Como órganos rectores son las encargadas de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

6) ¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?

Sí

No

7) ¿Se realizan con frecuencia actividades que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales en la Dirección Departamental de Educación?

Sí

No

8) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa del departamento que usted dirige?

Si con gusto siempre y cuando sea información que se pueda dar a conocer a otras personas.

9) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

El área de organización

10) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Clima organizacional

Gracias por su colaboración.

d) Análisis de la información

Tabla No. 1

Respuestas generales a entrevista dirigida a Director Departamental de Educación de Chiquimula.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuál es la finalidad de la institución que usted dirige?	La Dirección Departamental de Educación tiene como finalidad desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional.
¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?	Como órganos rectores son las encargadas de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.
¿Cuenta la institución con un organigrama?	La Dirección Departamental de Educación si tiene un Organigrama.
¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?	Si los trabajadores la conocen.
¿Cómo califica usted la cooperación en los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación?	Dentro de esta dependencia se ha podido observar que todos los empleados muestran un espíritu regularmente satisfactorio de colaboración antes las diferentes actividades que se realizan.

<p>¿Se realizan con frecuencia actividades de motivación al personal de la Dirección Departamental de Educación?</p>	<p>La verdad no, ya que esta Dirección por ser una institución con muchas funciones y tareas a su cargo a veces impiden realizar actividades que ayuden a que el personal se sienta motivado.</p>
<p>¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?</p>	<p>Si se brindan oportunidades de crecimiento al personal de esta Dirección.</p>
<p>¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la institución que usted dirige?</p>	<p>Por supuesto que sí, siempre y cuando dicha información sea utilizada para bien de la institución.</p>
<p>¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?</p>	<p>Me gustaría que se trabajara en el área de Dirección.</p>
<p>¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?</p>	<p>Me gustaría que se orientara a cómo llevar a cabo un proceso de actividades que motiven al personal de esta institución.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2

Respuestas generales a entrevista dirigida a Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la institución?	Si los trabajadores la conocen.
¿Poseen algún documento en la institución, que indique el perfil y descripción de los puestos de trabajo?	Manual de funciones
¿Con qué frecuencia se ejecuta la supervisión de actividades en la institución?	Se supervisa semanalmente, aunque hay actividades que se evalúan mensualmente.
¿Existe una guía o patrón para supervisar que las actividades se realicen según lo planeado?	Con lo que se supervisa es con Informes mensuales que todo el personal elabora, cada fin de mes, así también se analizan las actividades más relevantes a realizar en el mes siguiente.
¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la Dirección Departamental de Educación?	Como órganos rectores son las encargadas de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

¿En la Dirección Departamental de Educación brindan oportunidades de crecimiento a los trabajadores?	Si cuando se puede, claro que si.
¿Se realizan con frecuencia actividades que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales en la Dirección Departamental de Educación?	No, debido a que en la institución existen muchas tareas a realizar, lo mismo impide que se lleven a cabo actividades en donde el personal conviva y se relacione más.
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la institución que usted dirige?	Si con gusto, siempre y cuando sea información que se pueda dar a conocer a otras personas.
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?	En el área de organización
¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?	Me gustaría que se orientara a cómo fortalecer el clima organizacional en esta institución.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

a) Foda

- Macro-entorno



La educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social (valores, moderación del diálogo-debate, jerarquía, trabajo en

equipo, regulación fisiológica, cuidado de la imagen, entre otras).

Pero el término educación se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla y desarrollarla a varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

En muchos países del mundo la educación escolar o reglada es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas públicas, también existen muchas escuelas privadas y parroquiales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte (la occidental -democrática y cristiana-), fortaleciendo la identidad nacional. La educación abarca muchos ámbitos; como la educación formal, informal y no formal.

Las Direcciones Departamentales de Educación fueron creadas con el objetivo de viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos a partir del proceso de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas, basadas en las necesidades reales e intereses de la población, como una de las acciones prioritarias dentro de las políticas de gobierno y las estrategias del Ministerio de Educación, es la efectiva desconcentración y descentralización del sistema educativo nacional.

La educación es también una experiencia social, en la que el niño va conociéndose, enriqueciendo sus relaciones con los demás, adquiriendo las bases de los conocimientos teóricos y prácticos. Esta experiencia debe iniciarse antes de la edad escolar obligatoria según diferentes formas en función de la situación, pero las familias y las comunidades locales deben involucrarse. A esta altura hay que añadir dos observaciones, que son importantes en opinión de la comisión.

La educación básica tiene que llegar, en todo el mundo, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar y a los más de 100 millones de niños que abandonan la escuela antes de tiempo. A ellos deben dirigirse de forma prioritaria las actividades de asistencia técnica y de coparticipación en el marco de la cooperación internacional.

La educación básica es un problema que se plantea, lógicamente, en todos los países, incluidos los industrializados. Desde este nivel de la educación, los contenidos tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría de conocer y, por lo tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

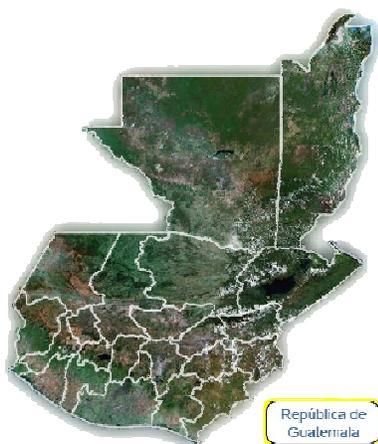
Hablar de reformas educativas amerita una visión integral. En primer lugar, nadie pone en duda el carácter estratégico de la educación para el desarrollo económico-social de una nación. El debate, en todo caso, se centra en el diseño y la instrumentación de políticas públicas y un financiamiento adecuado para elevar la calidad de la educación. Desde esa perspectiva, la educación es una prioridad en todo el mundo, y ello implica que el país debe transitar hacia una enseñanza de calidad.

Una verdadera reforma educativa requiere de recursos para invertir en infraestructura educativa, para que las escuelas puedan operar en condiciones dignas. México requiere concebir a la educación como una prioridad. En la práctica significa que debe establecerse una política de estado, de largo plazo, sustentada en una planificación integral, en la que participen actores adicionales a los propiamente educativos, por ejemplo, el sector salud. El proceso educativo en el país atraviesa por la necesidad de contar con un modelo acorde a las condiciones del siglo XXI: formación, capacitación y actualización del magisterio en los nuevos conocimientos e introducción a las nuevas tecnologías.

✓ **Orientación hacia el futuro**

La educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana. Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos donde quiera que estén. Estos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano.

• **Meso-entorno**



La educación ocupa un lugar primordial en la misión del Banco Mundial de luchar contra la pobreza. Esta representa un motor esencial para el crecimiento económico y uno de los instrumentos más eficaces para abordar las desigualdades. La Educación es fundamental para formar ciudadanos responsables y una fuerza laboral competitiva en el país de Guatemala.

Datos generales		Indicador	Preprim.	Primaria	Básico	Div.
Cabecera:	Guatemala	Tasa Bruta de Escolaridad	70.06%	116.21%	70.90%	36.71%
Extensión:	108,890 Km ²					

Población 2010*:	14,361,581 Hab.	Tasa Neta de Escolaridad	54.87%	95.81%	42.94%	22.33%
Idiomas:	Español, y mas de 20 lenguas mayas	Tasa de Repitencia	N/D	11.90%	2.96%	9.10%
Clima:	Desde el cálido hasta el frío	Tasa de Retención	90.77%	94.01%	89.71%	88.05%
Estudiantes:	4,342,355	Tasa de Deserción	9.23%	5.99%	10.29%	11.95%
Docentes:	202,603	Tasa de Promoción	N/D	85.08%	66.23%	74.36%
Establecimientos**:	45,515	Tasa de No Promoción	N/D	14.92%	33.77%	25.64%
Analfabetismo***:	18.44%					

Fuente: INE Guatemala

El departamento de chiquimula, conocido en el ámbito guatemalteco como la perla de oriente, se encuentra situado en la región nororiental de Guatemala.

En un inicio en Chiquimula esta dependencia se conocía como supervisión técnica departamental y contaba con muy poco recurso humano: 1 secretaria, 1 operativo y un director técnico operativo. Fue hasta en el año de 1996 cuando se crea la dirección departamental como se llama hasta la actualidad a través de acuerdo gubernativo 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996, como parte del proyecto de modernización y descentralización del sistema educativo del país como respuesta a los compromisos contraídos en los acuerdos de paz y estrategia del Ministerio de Educación,

Para el año 2002 la DIEDUC de Chiquimula ya contaba con una estructura organizacional mayor para el desarrollo de sus funciones dado el crecimiento de la población y la búsqueda de mejorar la administración educativa del departamento de Chiquimula, incluía unidades administrativas siendo las siguientes:

- Despacho del director departamental de educación.
- Asesoría
- Oficina de servicio a la comunidad (OSC)
- Unidad de desarrollo educativo (UDE)
- Unidad de desarrollo administrativo (UDA)
- Unidad de planificación y administración financiera (UPAF)
- Unidad departamental de informática (UDI)
- Supervisores educativos y coordinadores técnico-administrativos.

Luego de esto en marzo del año dos mil nueve, se oficializa la reestructuración de la Dirección Departamental de Educación, cambiando así su estructura organizacional con el fin de mejorar la eficiencia en los servicios de la educación, para lo cual se distribuyeron en Despacho Superior, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, 4 Departamentos, 11 Secciones y 20 Unidades. Esto con el también con el fin de acelerar los procesos para la realización del trabajo y empezar a desconcentrar algunos procesos que únicamente se realizaban en la ciudad capital en el Ministerio de Educación Planta Central.

Dentro de la reestructuración se integraron nuevos profesionales ampliando su estructura organizacional de la siguiente forma:

- Despacho superior
- Asesoría jurídica
- Auditoría interna
- Comunicación social
- Unidad de informática (UDI)
- Departamento de planificación educativa
- Departamento administrativo financiero (DAFI)
- Departamento de fortalecimiento a la comunidad educativa
- Departamento técnico pedagógico
- Sección de determinación de la demanda
- Sección de infraestructura escolar

- Sección de desarrollo institucional
- Sección financiera
- Sección administrativa
- Sección de recursos humanos
- Sección de organización escolar
- Sección de administración de programas de apoyo
- Sección de entrega educativa
- Sección de aseguramiento de la calidad
- Sección de asistencia pedagógica y dirección escolar
- Unidad de análisis documental
- Unidad de registro y seguimiento
- Unidad de operaciones de caja
- Unidad de atención al público
- Unidad de adquisiciones
- Unidad de servicios generales
- Unidad de almacén
- Unidad de inventario
- Unidad de reclutamiento y selección de personal
- Unidad de gestión de personal
- Unidad de desarrollo magisterial
- Unidad de jurado departamental
- Unidad de junta calificadora de personal
- Unidad de proyectos educativos institucionales
- Unidad de formación docente
- Unidad de educación escolar
- Unidad de educación extraescolar
- Unidad de investigación y evaluación pedagógica
- Unidad de acreditamiento y certificación

En el año 1,996 fueron creadas las Direcciones Departamental de Educación en Guatemala, bajo el Acuerdo Gubernativo No. 165-96, para una efectiva desconcentración y descentralización del Sistema Educativo Nacional, siendo una acción prioritaria dentro de las políticas del Gobierno de la República y estrategias del Ministerio de Educación, para viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos, a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses de la población.

En tal virtud, el Acuerdo Gubernativo No. 165-96 en su artículo 1º. Acuerda la creación de las Direcciones Departamentales de Educación, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, como órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la república.

Todo esto para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz, a las Reformas Curriculares de los últimos años, así como a las Políticas y Estrategias del Ministerio de Educación y al servicio de la comunidad, poniéndose en marcha la departamentalización, a través del Acuerdo Gubernativo No. 165-96, de fecha 21 de mayo de 1996, cuyo objetivo es descentralizar la actividad administrativa de la educación a fin de que se adapte a las necesidades de cada departamento.

- FODA por áreas

El análisis FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas, que presenta la Dirección Departamental de Educación para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Análisis Interno

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Análisis Externo

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Análisis FODA			
Despacho			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el personal. • Tienen establecidas una misión y visión. • Control y registros actualizados. • Poseen con un manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio reducido de trabajo. • No cuentan con el mobiliario necesario para la recepción de papelería que entra al despacho. • Empleados desmotivados por la recarga de trabajo. • Falta de Capacitación al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción. • Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas • Evalúa la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente. • Buena coordinación y organización para realizar acciones administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ocasionar un mal servicio a los usuarios tanto internos como externos. • Falta de conocimientos tecnológicos aplicados a los procesos administrativos. • Mejores ofrecimientos de condiciones laborales por parte de otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA			
Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la participación comunitaria. • Cuentan con un manual de funciones. • Orienta acciones para el buen funcionamiento de los programas de apoyo. • Personal que atiende bien a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal en el departamento para realizar las tareas asignadas. • Asignan tareas que conlleven muchos procesos a una sola persona. • Poco involucramiento del personal en los programas. • Personal desmotivado. • Falta de Capacitación al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación al personal que conforma el departamento en diferentes actividades. • Posibilidad de mejorar la atención a los usuarios al momento de alguna gestión. • Aplicación de estrategias para el fortalecimiento de los programas de apoyo. • Acuerdo y solidez en decisiones y gestiones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del personal, al momento de realizar las tareas. • Falta de acceso a la tecnología de la información y la comunicación. • Retiro de presupuesto para el fortalecimiento de programas.

Fuente: Elaboración propia.

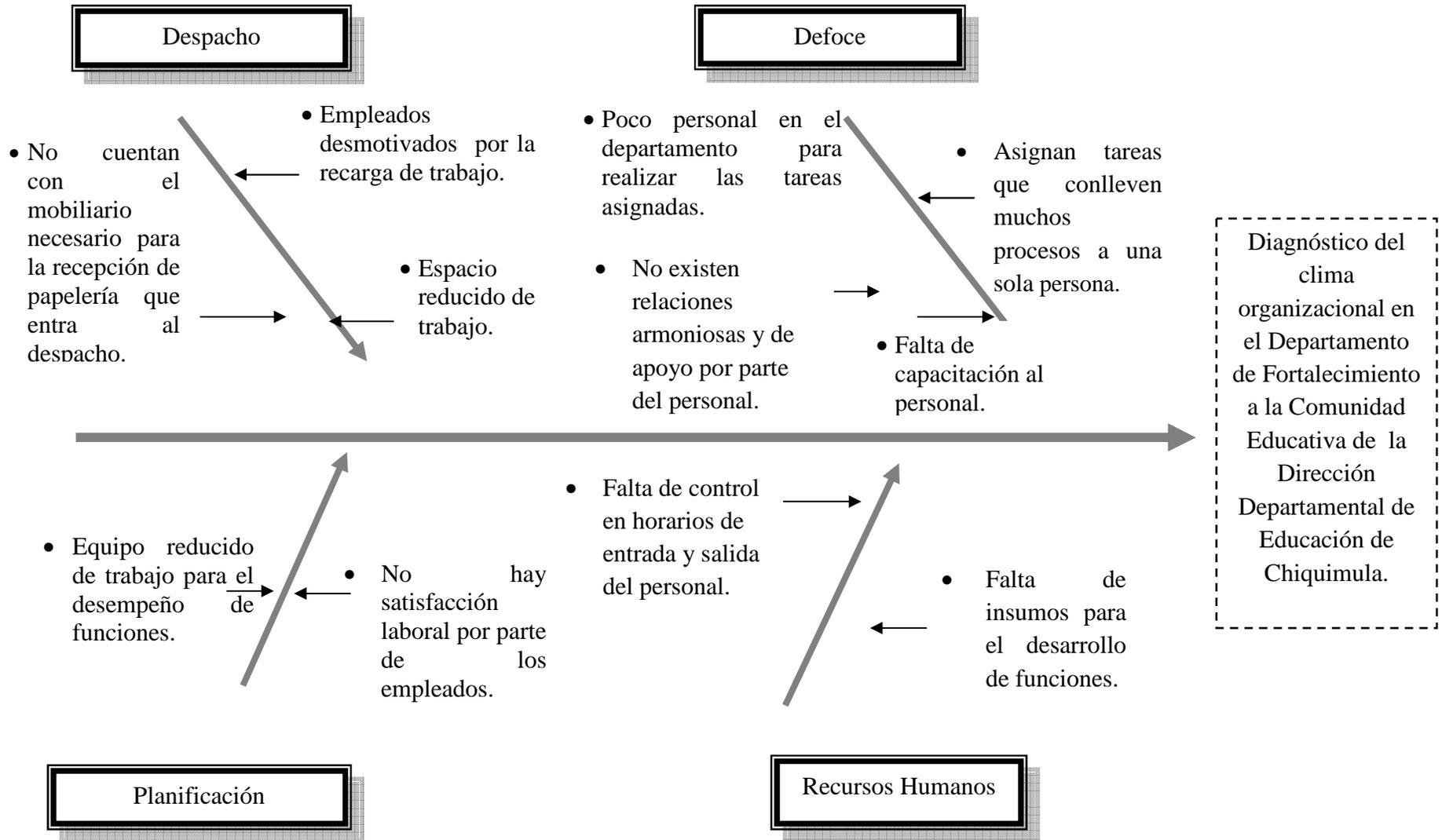
Análisis FODA			
Planificación			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del POA • Coordina los planes y programas departamentales. • Da seguimiento a las políticas educativas de la DIDEDUC. • Personal amable. • Reglamento Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con poco personal para el desarrollo de las funciones. • Equipo de trabajo reducido para el desempeño de funciones. • Falta de Capacitación al personal. • No hay satisfacción laboral por parte de los empleados. • Malas relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento de proyectos de innovación. • Apoyo en actividades administrativas. • Reconocimiento de la labor realizada en la institución. • Crecimiento a nivel profesional, logrando efectividad en la institución. • Aumento de satisfacción al visitar la institución los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés en los procesos administrativos. • Mala atención a los usuarios. • Realizar cambios drásticos en los procesos. • Demandas de usuarios por mala atención a los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA			
Recursos humanos			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en el cumplimiento de funciones. • Personal con vocación de servicio. • Conoce y domina los procesos administrativos. • Apoyo a la institución en las acciones que le sean encomendadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de insumos para el desarrollo de las funciones. • No existen relaciones armoniosas y de apoyo por parte del personal. • Falta de capacitación y desarrollo del personal. • Bajo cumplimiento del proceso de inducción al personal. • Falta de control en horarios de entrada y salida del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que exista calidad de vida para que el personal alcance la satisfacción de necesidades. • Mejorar las relaciones interpersonales. • Mejorar la satisfacción laboral en el personal. • Alta competitividad profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negligencia por parte de los empleados, al momento de ejecutar una acción. • Mala imagen institucional. • Desinterés de instituciones públicas que trabajen en coordinación con el MINEDUC. • Quejas por los usuarios externos.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recolectada que la institución cuenta se ha llegado a establecer que tiene varios problemas en cuanto al rendimiento de los empleados y esto es causa de que no existe un buen clima organizacional en la institución.

- ✓ Instalaciones reducidas para el desempeño de las funciones.
- ✓ Falta de motivación en los empleados.
- ✓ No existen relaciones armoniosas y de apoyo por parte del personal.
- ✓ Falta de capacitación para el buen desarrollo del personal.
- ✓ Poco personal en el departamento para realizar las tareas asignadas.
- ✓ Empleados desmotivados por la recarga de trabajo.
- ✓ No cuentan con el mobiliario necesario para la recepción de papelería que entra al despacho.
- ✓ Falta de comunicación entre empleados.
- ✓ No cuenta con instalaciones, mobiliario y equipo disponible, ya que es un factor que ayuda a que los empleados se sientan motivados a realizar su trabajo.
- ✓ No existe una buena relación de compañerismo.
- ✓ Asignan tareas que conlleven muchos procesos a una sola persona

- **Implicación de los hallazgos**

Haciendo un análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en las entrevistas y de un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

Después de establecer las debilidades encontradas en la Dirección Departamental de Educación ubicada en Chiquimula, se solicitó al representante legal otorgara un valor a cada una, obteniendo la siguiente información:

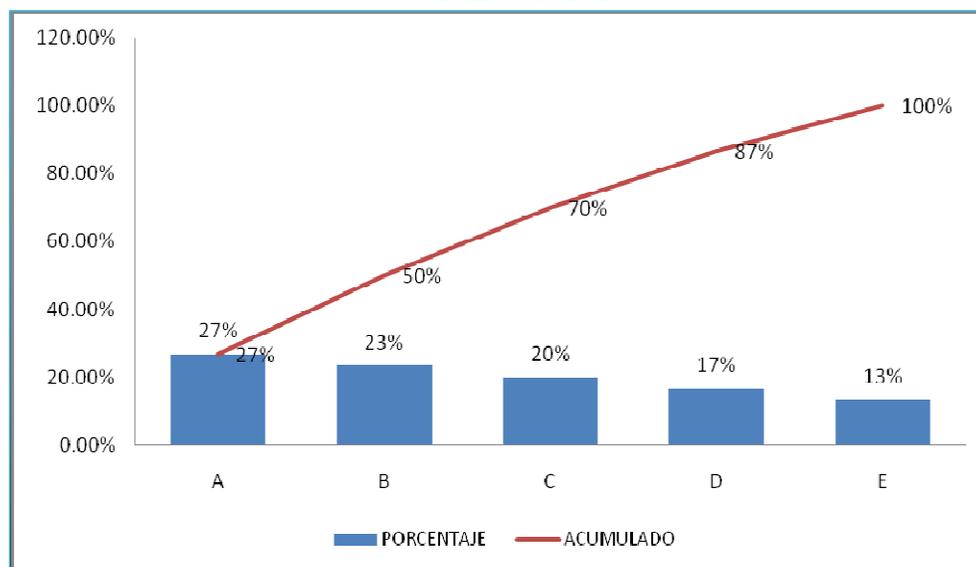
Cuadro No. 1

Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

DEBILIDAD		VALORACION	PORCENTAJE	ACUMULADO
No se lleva a cabo un plan que mejore el clima organizacional.	A	80	27%	27%
No existen relaciones armoniosas y de apoyo por parte del personal	B	70	23%	50%
Instalaciones reducidas para el desempeño de las funciones.	C	60	20%	70%
Mejorar la calidad de vida laboral.	D	50	17%	87%
No existe un buen liderazgo que predomine en el trabajo.	E	40	13%	100%
TOTAL		300	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



La gráfica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor importancia y de menor importancia para la institución, siendo las cinco principales:

- No se lleva a cabo un plan de acción que mejore el clima organizacional.
- No existen relaciones armoniosas y de apoyo por parte del personal.
- Instalaciones reducidas para el desempeño de las funciones.
- Mejorar la calidad de vida laboral.
- No existe un buen liderazgo que predomine en el trabajo.

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro de la Dirección Departamental de Educación ubicada en Chiquimula son provocados por no llevar a cabo un plan que ayude a fortalecer el clima organizacional en la institución, para que el mismo sea de beneficio al personal para el buen desarrollo de sus funciones, y así obtener un buen rendimiento y satisfacción laboral.

Anexo No. 3

Guía de entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Chiquimula

Estimado Licenciado, como es de su conocimiento estoy realizando un diagnóstico para evaluar el clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa el cual forma parte de la institución que usted dirige, por lo que se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo evalúa el clima organizacional existente en la institución que actualmente dirige?

2. ¿Considera qué es importante implementar una guía que mejore el clima organizacional en su institución?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

3. ¿Qué beneficios considera que se obtengan al implementar dicha guía?

Motivación en el personal	___	Mejorar las relaciones interpersonales	___
Satisfacción laboral	___	Involucramiento laboral	___

4. ¿Considera que el personal bajo su cargo se siente integrado al departamento al cual pertenece?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

5. ¿Cree que el personal de su institución pudiera dejar la institución por otro trabajo?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

6. ¿Considera que el personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

7. ¿Cuáles son los principales problemas que usted considera llegan a afectar el clima organizacional entre los colaboradores de la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

8. ¿Cuáles de las siguientes variables considera que deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional?

Comunicación	___	Relaciones Interpersonales	___
Motivación	___	Carga de trabajo	___
Calidad laboral	___	Interés por el puesto	___

9. ¿Realiza algún tipo de capacitación que ayude al desarrollo laboral de las funciones de sus colaboradores?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

10. ¿ De acuerdo a su criterio la distribución y asignación del trabajo en la institución es equitativa para todo el personal?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

11. ¿ Cree que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre sus colaboradores?

Sí___ No___

12. ¿ El personal a su cargo tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

Sí___ No___

13. ¿ Existe de su parte algún reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

14. ¿ Cree conveniente que los materiales y equipos que se le suministran a sus colaboradores para desarrollar su trabajo son los necesarios?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

15. ¿ Considera que el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo en donde se desarrolla laboralmente su personal es el adecuado?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 4

Guía de entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

Estimada Licenciada, como es de su conocimiento estoy realizando un diagnóstico para evaluar el clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, por lo que se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo evalúa el clima organizacional existente en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula?

2. ¿Considera qué es importante implementar una guía que mejore el clima organizacional en la institución?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

3. ¿Qué beneficios considera que se obtengan al implementar dicha guía?

Motivación en el personal ___ Mejorar las relaciones interpersonales ___

Satisfacción laboral ___ Involucramiento laboral ___

4. ¿Considera que el personal se siente integrado al departamento al cual pertenece?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

5. ¿Cree que el personal de la institución pudiera dejar la misma por otro trabajo?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

6. ¿Considera que el personal desearía disponer de un puesto de trabajo más amplio y cómodo?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

7. ¿Cuáles son los principales problemas que usted considera llegan a afectar el clima organizacional entre los colaboradores de la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

8. ¿Cuáles de las siguientes variables considera que deben ser tomadas en cuenta para evaluar el clima organizacional?

Comunicación _____ Relaciones Interpersonales _____

Motivación _____ Carga de trabajo _____

Calidad laboral _____ Interés por el puesto _____

9. ¿Realiza algún tipo de capacitación que ayude al desarrollo laboral de las funciones de sus colaboradores?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

10. ¿ De acuerdo a su criterio la distribución y asignación del trabajo en la institución es equitativa para todo el personal?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

11. ¿ Cree que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores?

Sí___ No___

12. ¿ El personal a su cargo tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

Sí___ No___

13. ¿ Existe de su parte algún reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

Sí___ No___

¿Porqué?_____

14. ¿ Cree conveniente que los materiales y equipos que se le suministran a sus colaboradores para desarrollar su trabajo son los necesarios?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

15. ¿ Considera que el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo en donde se desarrolla las funciones su personal es el adecuado?

Sí___

No___ ¿Por qué?_____

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 5

Cuestionario dirigido al personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimado empleado, estoy realizando un diagnóstico para evaluar el clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa del cual usted forma parte, por lo que se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

I Involucramiento laboral

1. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

Sí___ No___

2. ¿Sale de su trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?

Sí___ No___

3. ¿Considera que necesita capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo laboral?

Sí___ No___

4. ¿Se siente satisfecho al apoyo laboral que le brinda su grupo de compañeros del departamento?

Sí___ No___

II Carga de trabajo

5. ¿Cuando tiene algún problema en su trabajo suele haber compañeros dispuestos a ayudarlo?

Sí___ No___

6. ¿La distribución y asignación del trabajo en su área es equitativa para todo el personal?

Sí___ No___

7. ¿Las funciones que realiza en su puesto son?

a) No son rutinarias _____

b) Poco rutinarias _____

c) Rutinarias _____

d) Muy rutinarias _____

III Relaciones interpersonales

8. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?

Sí___ No___

9. ¿Cómo califica usted la cooperación que existe en la sección a la que pertenece?

a) Muy satisfactoria _____

b) Satisfactoria _____

c) Regularmente satisfactoria _____

d) Insatisfactoria _____

10. ¿Cómo considera el respeto que le tienen sus compañeros de trabajo a su persona

a) Muy satisfactoria _____

b) Satisfactoria _____

c) Regularmente satisfactoria _____

d) Insatisfactoria _____

IV Motivación

11. ¿Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

Sí___ No___

12. ¿Cada cuanto se siente como un miembro importante en su departamento de trabajo?

a) En todo momento _____

b) La mitad del tiempo _____

c) Rara vez _____

d) Nunca _____

V Condiciones de trabajo

13. ¿Esta usted satisfecho con la jornada de trabajo de la Departamental?

a) Muy satisfecho _____

b) Satisfecho _____

c) Regularmente satisfecho _____

d) Insatisfecho _____

14. ¿Cómo considera el espacio físico para desarrollar sus actividades dentro de la organización?

a) Muy satisfactorio _____

b) Satisfactorio _____

c) Regularmente satisfactorio _____

d) Insatisfactorio _____

15. ¿Está satisfecho con los materiales y equipos que se le suministraron para desarrollar su trabajo?

Sí____

No____

16. ¿Cómo considera el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo donde labora?

a) Muy satisfactoria _____

b) Satisfactoria _____

c) Regularmente satisfactoria _____

d) Insatisfactoria _____

VI Satisfacción laboral

17. ¿Se encuentra satisfecho por el logro de los objetivos propuestos, en las distintas actividades que realiza?

a) Muy satisfecho _____

b) Satisfecho _____

c) Regularmente satisfecho _____

d) Insatisfecho _____

18. ¿Cómo considera su empeño para el puesto que ocupa dentro del Departamento al cual pertenece?

a) Muy satisfactorio _____

b) Satisfactorio _____

c) Regularmente satisfactorio _____

d) Insatisfactorio _____

19. De acuerdo a su conocimiento, ¿indique algunas sugerencias que usted considere seria de beneficio para mejorar el clima organizacional de su departamento?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 6

Ejecución de la propuesta

**Guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional en el
Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, de la Dirección
Departamental de Educación de Chiquimula.**



Introducción

El clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

- **Justificación**

La guía que se propone es debido a que según el estudio realizado durante la práctica, se determinó que las variables como: Involucramiento laboral, carga de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, condiciones de trabajo, satisfacción laboral, entre el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula hacen que exista un clima organizacional bajo debido a diferentes comportamientos entre ellos mismos, y el ambiente en el que se encuentran es por eso que dicha guía servirá de mejora para fortalecer las variables en mención.

- **Objetivos**

General

- ✓ Proporcionar a la institución una herramienta que sirva de guía para fortalecer el clima organizacional y las acciones específicas de las necesidades, intelectuales, afectivas de los empleados, del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Específicos

- ✓ Establecer las acciones a considerar para el fortalecimiento del clima organizacional y de esta manera facilitar al Departamento objeto de estudio en los diferentes procesos a realizar.
- ✓ Elaborar la guía de evaluación y fortalecimiento del clima organizacional con el personal de Defoce.
- ✓ Entregar al Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, una guía que le ayude a brindar lineamientos efectivos al personal baso su cargo

- Alcance

La guía se enfocará principalmente en el reforzamiento de las variables del clima organizacional para el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación, como una base para el Director de la Jefatura de DEFOCE, y de esta manera llevar a cabo los procesos que en la misma quedarán plasmados, lo anterior con el fin de brindar estrategias que ayuden al mejoramiento de actitudes de los colaboradores.

Por lo tanto la vida de las personas conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones, por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

- Beneficios

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre el personal.

- ✓ A través de la guía la institución podrá contar con lineamientos adecuados que sirvan de base para fortalecer el clima organizacional.
- ✓ Eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas.
- ✓ Mayor conocimiento en los procesos a realizar por medio de capacitaciones.

Desarrollo de la Propuesta

El clima organizacional está estrechamente ligado al bienestar de los miembros que componen la organización, si este es elevado el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes y con la organización, si este es bajo, el clima tiende a caracterizarse por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede llegar a transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

Los programas de capacitación dentro de las instituciones sirven de agentes de cambio para que las personas que la conforman aprendan sobre la tolerancia y el entendimiento mutuo, proporcionándoles herramientas para obtener información y una buena comunicación, que a su vez fortalece el trabajo en equipo, con la voluntad de ser más competente, desarrollando sus potencialidades.

Es importante fortalecer la experiencia organizacional, a través de metodológicas dinámicas y participativas, en función del mejoramiento continuo del personal y del servicio, para lograr mejores niveles de competitividad. El factor humano cumple el factor fundamental de propiciar actividades para lograr los objetivos institucionales propuestos. Enmarcados en un concepto de eficacia, eficiencia y efectividad para satisfacción interna y externa de la institución.

Guía por cuatrimestre de medición del clima organizacional:

Objetivo: Conocer la situación actual del clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la institución objeto de estudio, utilizando como herramienta un cuestionario con el fin de evaluar y conocer el nivel del clima organizacional, y de esta manera dar seguimiento a las fortalezas y áreas de oportunidad.

Reunión por cuatrimestre para conocer y promover los resultados del clima organizacional

Responsable de la reunión	Participantes	Tiempo de duración	Instrumento
Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	Todo el personal del Departamento.	1 hora	Boleta de evaluación de indicadores es una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo el estudio, evaluación y medición.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Cuestionario

Boleta de evaluación de indicadores			
Instrucciones: Se le instruya marcar con una X considerando las ponderaciones y coloque la calificación que usted crea conveniente.			
Indicadores	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Involucramiento laboral			
Carga de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Motivación			
Condiciones de trabajo			
Satisfacción laboral			
Total			
Bueno= 2 Muy bueno=3 Excelente= 5			

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la propuesta, se establece una reunión dirigida por parte del Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, al Director Departamental de Educación, Jefe de Sección de Administración de Programas de Apoyo y Jefe de Sección de Organización Escolar,(las secciones en mención forman parte del departamento objeto de estudio)en donde se les dará a conocer los resultados de los cuestionarios dirigidos al personal, así como también la información del estado actual del clima existente en dicho departamento, tomando en cuenta que es una responsabilidad social y de paso de gestión, donde se establece que es fundamental la implementación de cursos y programas de formación continua para los empleados.

Todo esto fundamentado en bases de calidad, pertinencia y flexibilidad, tanto de la formación impartida como el manejo de los recursos, generándose beneficios a nivel personal como organizacional, fortaleciéndose las capacidades, las competencias laborales y comportamientos de los colaboradores motivándoles de esta manera a desarrollar mejor sus actividades.

A continuación se detalla la estructura que se propone para ésta reunión, en donde se detallan los nombres a quienes va dirigida, objetivos y tiempos estimados para la realización de la misma.

Reunión dirigida para las autoridades, denominada “Evaluación y Mejoras del Clima Organizacional”	
Dirigido a	Director Departamental de Educación, Jefe de Sección de Administración de Programas de Apoyo y Jefe de Sección de Organización Escolar.
Objetivo	Fortalecer las áreas de amenazas y debilidades del clima organizacional del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.
Fecha y lugar	La primera semana de los meses Abril, Agosto, Diciembre en el Despacho del Director Departamental de Educación

	de Chiquimula.
Tiempo de duración	2 horas
Acción	Informar y buscar soluciones ante los resultados obtenidos en la evaluación y de esta manera fortalecer las debilidades y amenazas.
Costos	Q 200.00 Refacción para los participantes de la reunión.
Apoyo didáctico	Material visual, material de evaluación, computadora, cañonera, hojas de papel bond, lapiceros.
Responsable	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, de la Dirección Departamental de Educación.

Fuente: Elaboración propia.

Se propone la siguiente agenda para dicha reunión:

AGENDA		
09:00 a 09:10 a.m.	Bienvenida	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.
09:10 a 09:20 a.m.	Presentación de Participantes	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la

		Comunidad Educativa.
09:20 a 10:00 a.m.	Tema	“Evaluación y mejoras del clima organizacional”
10:00 a 10:30 a.m.	Plan de acción	Todos los participantes
10:30 a 10:45 a.m.	Comentarios	Todos los participantes
10:45 a 11:00 a.m.	Despedida	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

Fuente: Elaboración propia.

Medición del clima organizacional semestral

Derivado de lo anterior y para poder verificar si existen cambios relevantes, tomando en cuenta la puesta en marcha de la guía propuesta en relación a la medición por cuatrimestre del clima organizacional , adicional a ello se propone también una serie de pasos que son importantes a considerar en la evaluación.

La guía que se propone contiene una serie de indicadores evaluados en el diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, los cuales se pretenden mejorar con el fin de establecer las metas deseadas y obtener logros que sean de beneficio para la institución.

Indicadores a considerar para evaluar, mejorar y fortalecer el clima organizacional en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
1	Involucramiento laboral	Lograr que el personal se sienta involucrado y satisfecho. Fomentar el apoyo laboral entre compañeros.	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	Capacitaciones que ayuden en el desarrollo laboral del personal. Dialogar e informar al personal, sobre la importancia de apoyar a algún compañero, cuando sea necesario.	Bimensual	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	Mayor conocimiento en relación al desempeño laboral. Lograr que en el Departamento existan equipos de trabajo y no grupos.

Fuente: Elaboración propia

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
2	Carga de trabajo	<p>Establecer dentro del Departamento igualdad en el trabajo.</p> <p>Mantener un ambiente de trabajo no rutinario.</p>	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	<p>Asignar de manera equitativa las funciones a los empleados.</p> <p>Lograr que las funciones designadas, no sean muy rutinarias.</p>	Mensual	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	<p>Aumentar la participación de los empleados.</p> <p>Colaboración entre los empleados.</p> <p>Que en el Departamento exista un ambiente agradable.</p>

Fuente: Elaboración propia

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
3	Relaciones interpersonales	Mejorar las relaciones tanto entre compañeros como en jefes.	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	Reuniones en donde intervengan ambas partes y se intercambie información. Tomar en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	Mensual	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	Se evitaría los conflictos, envidias y malos entendidos entre el personal. Fomentar la confianza.

Fuente: Elaboración propia

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
4	Motivación	<p>Establecer una oportunidad en el cual los empleados puedan expresarse.</p> <p>Reconocer y estimular el desempeño de los empleados.</p>	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	<p>Realizar actividades que ayuden a motivar a los empleados.</p> <p>Que exista un reconocimiento o premio (Diploma al empleado que muestre un espíritu de colaboración)</p>	Semestral	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.	<p>Que el personal se sienta en todo momento parte importante del Departamento.</p> <p>Incremento de colaboración y superación de parte del personal.</p> <p>Ambientes de trabajo agradables.</p>

Fuente: Elaboración propia

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
5	Condiciones de trabajo	Implementar cambios constantes en el área de trabajo.	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.	Establecer cuando se requiera cambiar de lugar los útiles de oficina, de manera que se vea diferente el lugar de trabajo.	Cuando el Jefe del Departamento así lo requiera.	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.	Elimina la rutina en el ambiente de oficina.

No.	Indicador	Objetivo	Responsable	Plan de Acción	Tiempo	Participantes	Metas deseadas
6	Satisfacción laboral	Lograr satisfacción en los empleados en los resultados obtenidos.	Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.	Establecer capacitaciones relacionado al puesto que desempeña cada empleado.	Trimestral	Todo el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.	Mayor productividad en resultados. Eficiencia y eficacia. Buena atención y servicio al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta mercadológica

La propuesta de marketing de la guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional entre el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, la cual es una herramienta, que deberá ser ejecutada por el Jefe del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, la cual servirá de apoyo para medir el clima existente y conocer también la percepción que tienen los empleados de los indicadores evaluados.

- **Producto**

Guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional entre los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

El beneficio que recibirá la institución con el producto es que los empleados del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa tengan una actitud positiva hacia las actividades que se realizan dentro de la institución, y esto generé logros y bienes comunes, y de igual forma se alcancen los objetivos organizacionales y personales, así también lograr que los colaboradores se sientan motivados en su área de trabajo utilizando su creatividad dándole participación en cualquier decisión que se tome.

Así mismo fomentar y establecer la equidad y el trabajo en equipo, logrando que los empleados no trabajen por separado, como si fueran instituciones diferentes, si no que puedan intercambiar ideas para realizar mejor el trabajo.

- **Plaza**

El área de cobertura es la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, ubicada en 2da. Calle 00-90 zona 5, Chiquimula.

- Promoción

Los medios a utilizar para dar a conocer a los colaboradores la propuesta de guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional del Departamento al que pertenecen, será a través de:

- ✓ Capacitaciones: esta herramienta se podrá coordinar con el Jefe de Recursos Humanos de la institución, para programar un calendario por cuatrimestre, es decir a inicio a mediados y al final de cada año con charlas para el personal como Actitud, Trabajo en equipo, Motivación y Servicio al cliente, los cuales son aspectos muy importantes para mejorar los indicadores evaluados.

Dichas capacitaciones se propone realizarlas en la institución, o bien coordinar algún salón de un restaurante obteniendo de esta manera una mejor actitud, debido a que el personal cambiará de ambiente.



Esta guía utilizará para el desarrollo de la capacitación una metodología que sea parte de la implementación de la actitud, trabajo en equipo, motivación y servicio al cliente, será un taller que consta de cuatro (4) módulos.

1. Actitud
2. Servicio al cliente
3. Motivación
4. Trabajo en equipo

Tomando en cuenta los temas a considerar se propone que las estrategias y lluvia de ideas que acompañan a este taller sean educativas, participativas y dinámicas; ya que dichos temas le ayudarán a adquirir a los colaboradores, elementos teóricos, metodológicos y conceptuales que pueden ser utilizados en el puesto de trabajo conjugando las dimensiones del ser, el hacer, el saber hacer, unificando sus conocimientos y compartiendo responsabilidades que va de la mano a un fin común como equipos de trabajo que se desea establecer.

De esta manera contribuiría a que el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa (Defoce) pueda multiplicar el conocimiento adquirido a su equipo de trabajo e institución de la cual forman parte y de esta manera poner en práctica todo lo aprendido.

Para la ejecución de las diferentes actividades se buscará la colaboración de la Cooperativa Coosajo R.L con un facilitador el cual posea: facilidad de comunicación, conocimiento amplio de los temas a tratar, que posea didáctica de enseñanza.



Propuesta del Programa de Capacitación por Cuatrimestre

Marzo y Junio

Objetivo: Fortalecer el recurso humano del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula en los procesos relacionados con el clima organizacional.

Competencias a desarrollar:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• De ayuda y servicio<ul style="list-style-type: none">✓ Entendimiento interpersonal✓ Orientación al cliente.
• Competencias de influencia<ul style="list-style-type: none">✓ Construcción de relaciones.✓ Influencia✓ Conciencia organizacional.✓ Sensibilidad.✓ Negociación✓ Sentido común | <ul style="list-style-type: none">• Competencias de eficacia personal<ul style="list-style-type: none">✓ Autocontrol✓ Confianza en sí mismo✓ Flexibilidad✓ Amabilidad.✓ Respeto✓ Iniciativa✓ Confidencialidad |
|---|--|

Duración: 08:00 a 12:00

Responsable: -Facilitador proporcionado por la Coosajo R.L.

- Encargado de DEFOCE

Temática propuesta

Modulo I: Actitud

- Introducción
- Dinámica de presentación e integración.
- Definición de actitud
- Ejercicios:
 - Mi actitud hacia el cliente
- Percepción
- Actitud durante el contacto con el cliente.

Modulo II: Servicio al cliente

- El servicio al cliente y su importancia.
- Servicio al cliente antes y después de la entrega de resultados.
- Ventajas de un buen servicio al cliente.
- Momentos de la verdad (importancia)
- Reglas de oro del servicio al cliente.
- Pecados del servicio al cliente

- La actitud positiva y la solución de dudas.
- Reglas de oro de la actitud.
- La actitud y la imagen personal.
- La actitud y las relaciones Interpersonales con otras áreas de la institución.
- La actitud positiva como filosofía de toda la institución.
- Pasos para dar un buen servicio al cliente.
- Quejas y reclamos. ¿Cómo debe actuarse?
- El servicio al cliente a través del teléfono.
- La actitud y el servicio al cliente, elementos básicos de una cultura de calidad.
- Conclusiones.

Agenda Sugerida para las Capacitaciones

- ✓ 08:00 a 10:00 Modulo I
- ✓ 10:00 a 10:30 Refacción
- ✓ 10:30 a 11:00 Dinámicas y comentarios
- ✓ 11:00 a 11:30 Evaluación
- ✓ 11:30 a 12:00 Despedida

Costos a incurrir

- ✓ Logística: salón, alimentación, agenda.
- ✓ Material de distribución (actitud y servicio al cliente)

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta del Programa de Capacitación por Cuatrimestre

Septiembre y Diciembre

Objetivo: Fortalecer el recurso humano del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula en los procesos relacionados con el clima organizacional.

Competencias a desarrollar:

- **De ayuda y servicio**
 - ✓ Entendimiento interpersonal
 - ✓ Equipos de trabajo.
- **Competencias de influencia**
 - ✓ Construcción de relaciones.
 - ✓ Influencia
 - ✓ Conciencia organizacional.
 - ✓ Sensibilidad.
 - ✓ Motivación
 - ✓ Sentido común
- **Competencias de eficacia personal**
 - ✓ Autocontrol
 - ✓ Confianza en sí mismo
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Amabilidad.
 - ✓ Respeto
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Confidencialidad

Duración: 08:00 a 12:00

Responsable: -Facilitador proporcionado por la Coosajo R.L.

- Encargado de DEFOCE

Temática propuesta

Modulo III: Motivación

- Introducción
- Dinámica de presentación e integración.
- Definición de motivación
- Ejercicios:
 - Entregar una hoja de papel bond y que el participante interprete con un signo, frase o dibujo cuando se

Modulo IV: Trabajo en equipo

- Trabajo en equipo y su importancia.
- Trabajo en equipo antes y después de la entrega de resultados.
- Ventajas de trabajar en equipo.
- Pasos para fomentar el trabajo en equipo

<p>siente motivado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción • Importancia de la motivación en la Institución. • Conocer aspectos que ayuden a que el Personal este motivado para aplicarlos • Causas que provocan desmotivación • Fomentar el reconocimiento por parte de los Jefes a empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios: <ul style="list-style-type: none"> - Conformación de grupos para la elaboración de una torre construida únicamente con cartulinas y otros materiales como sellador, pegamento, entre otros. Y premiar a la torre más alta y fuerte. • Comentarios sobre la actividad desarrollada, ya que en ella se pone en práctica el trabajo en equipo.
<p>Agenda Sugerida para las Capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 08:00 a 10:00 Modulo III ✓ 10:00 a 10:30 Refacción ✓ 10:30 a 11:00 Dinámicas y comentarios ✓ 11:00 a 11:30 Evaluación ✓ 11:30 a 12:00 Despedida 	
<p>Costos a incurrir</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Logística: salón, alimentación, agenda. ✓ Material de distribución (Motivación y Trabajo en equipo) 	

Fuente: Elaboración propia.

**Propuesta de cronograma de ejecución y control de capacitación
Año 2,014**

Propuesta	Marzo				Junio				Septiembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Módulo I Actitud																
Módulo II Servicio al cliente																
Módulo III Motivación																
Módulo IV Trabajo en equipo																
Control del cumplimiento																

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de evaluación de capacitación

El instrumento que se propone es el de un cuestionario, en donde los participantes podrán evaluar la temática de los cuatro módulos expuestos durante los meses de marzo, junio, septiembre y octubre.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una X (equis) dentro del cuadro en blanco, la opción que considere correcta.

1. ¿Dominio del tema del facilitador?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

2. ¿Uso del material didáctico adecuado?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

3. ¿Organización y presentación de la capacitación?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

4. ¿El aprendizaje de la capacitación fue?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

5. Beneficios de capacitación.

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

OBSERVACIONES:

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de puesta en marcha de la propuesta

Boleta de evaluación de temas impartidos en la propuesta de capacitación.			
Instrucciones: Se le instruya marcar con una X considerando las ponderaciones y coloque la calificación que usted crea conveniente.			
Temas	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Actitud			
Servicio al cliente			
Motivación			
Trabajo en equipo			
Total			
Bueno= 2 Muy bueno=3 Excelente= 5			

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario dirigido al personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Estimado empleado, como Director de esta Jefatura me permito evaluar la puesta en marcha de la propuesta para mejorar el clima organizacional en nuestro Departamento del cual usted forma parte, por lo que se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Sabe lo que se espera de usted en la institución, específicamente en el departamento donde ejecuta sus funciones?

Sí___ No___

2. ¿Ha notado algún cambio en la actitud de sus compañeros de trabajo?

Sí___ No___

3. En los últimos 6 meses ¿ha recibido algún reconocimiento por parte de la dirección, por hacer el trabajo indicado?

Sí___ No___

4. ¿En su área de trabajo se le motiva para que utilice su creatividad y participe en cualquier decisión que se tome?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

5. ¿Se le facilita a usted trabajar en equipo dentro de su departamento?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

6. ¿Sus compañeros de oficina intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo?

Sí___ No___

7. ¿Considera que el trabajar en equipo facilita las tareas que se realizan en su departamento?

Sí___ No___

8. La atención y servicio al cliente ¿es ahora un asunto de gran importancia para su departamento?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

9. ¿Considera usted que el cliente queda conforme después de ser atendido por el equipo de trabajo de su departamento?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

10. ¿Considera que los conocimientos y habilidades impartidas en los temas de capacitación, están siendo aplicados dentro de su puesto de trabajo?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

Gracias por su colaboración.

Evaluación del empleado que demuestre espíritu de colaboración

Evaluación del empleado			
Nombre del empleado:		Puesto:	
Instrucciones: Se le instruya marcar con una X considerando las ponderaciones y coloque la calificación que usted crea conveniente.			
Aspectos	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Iniciativa			
Colaborador			
Puntualidad			
Responsable			
Total			
Bueno= 2 Muy bueno=3 Excelente= 5			

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Por medio de un Memorándum

Con esta herramienta se podrá informar sobre las capacitaciones a realizar para el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

MEMORANDUM
No. 001-2013/DEFOCE-DIDEDUC-CH

De: Jefe de Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa
De: Jefe de Recursos Humanos
Vo.Bo. Director Departamental de Educación

Para: PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO A LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL
DE EDUCACIÓN, CHIQUIMULA
Fecha: 11 DE MARZO DE 2013
Asunto: CAPACITACION ACTITUD Y SERVICIO AL CLIENTE

De manera atenta se les informa que en la fecha descrita anteriormente se estará realizando una capacitación con temas relacionados que son de beneficio para que en el departamento exista siempre un buen clima organizacional, y con la finalidad de que todos seamos un equipo de trabajo en esta institución.

Sin otro particular, atentamente,

c.c. archivo

- ✓ Reconocimiento al empleado que demuestre espíritu de colaboración

Tomando en cuenta lo anterior, se espera que con las capacitaciones recibidas, el personal del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, pueda transmitir a sí mismo y hacia los demás lo vivido y aprendido en dicha actividad.

Esperando que haya una respuesta positiva ante la puesta en marcha de la propuesta, se sugiere a la institución, reconocer el trabajo, el empeño, espíritu de colaboración y efectividad ante el trabajo realizado del personal tomando como modelo el siguiente:

|
**MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION
CHIQUIMULA**



Ministerio de Educación
Guatemala

**OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO
A:**

Por su espíritu de colaboración y compañerismo, manifestado en el desarrollo de las diferentes actividades asignadas, lo que redunda en beneficio del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa de esta institución.

Dado en Chiquimula, Ciudad Prócer, el día ____ de ____ del año 20__

Lic. Arnulfo Franco Martínez
Jefe del Departamento de Fortalecimiento
A la Comunidad Educativa

Vo. Bo. LIC. Víctor Rodolfo García Portillo
Director Departamental de Educación
Chiquimula

- Precio

El costo de la propuesta más el costo de la ejecución asciende a un total de Q 882.50 (Ver detalles de recursos financieros de la propuesta en pág. 148)

Descripción	Precio	Total
Costo de la Propuesta	Q 222.50	Q 222.50
Ejecución de la Propuesta	Q 660.00	Q 660.00
	Total	Q 882.50

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta financiera

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Es por ello que se presenta los costos que incurrirán para la puesta en marcha de la guía propuesta para el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en quetzales	Total en quetzales
Costo de la propuesta	Los montos se determinaron considerando los gastos de la presentación de la propuesta.	1	Q 222.50	Q 222.50
Gastos de ejecución de la propuesta				
Impresión de Diplomas	Materiales y suministros.	12	Q 15.00	Q 180.00
Modulo I: Actitud	Materiales y suministros	12	Q10.00	Q 120.00
Modulo II: Servicio al Cliente	Materiales y suministros.	12	Q 10.00	Q 120.00

Modulo III: Motivación	Materiales y suministros.	12	Q 10.00	Q 120.00
Modulo IV: Trabajo en equipo	Materiales y suministros.	12	Q 10.00	Q 120.00
	Total			Q 882.50

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta el presupuesto anterior, los montos que incurrirán los gastos en la implementación de la guía para evaluar, fortalecer y mejorar el clima organizacional serán financiados con ingresos propios de la institución.