

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la
Dirección de Planificación Educativa de una institución del Estado**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edwin Alfredo Caal Toc

Guatemala, abril 2015

**Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la
Dirección de Planificación Educativa de una institución del Estado**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edwin Alfredo Caal Toc

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez, (**Asesor**)

Ing. Edwin Aroldo Rojas Domingo, (**Revisor**)

Guatemala, abril 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

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

Licda. Rosa María Ortega Lemus

Examinadora

Lic. Marvin Luna Folgar

Examinador

Lic. Axel Ramirez

Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Asesor

Ing. Edwin Aroldo Rojas Domingo

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.04-2015-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE MARZO DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Ingeniero Edwin Aroldo Rojas Domingo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO” Presentada por el estudiante Edwin Alfredo Caal Toc, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01072, de fecha 11 de febrero de 2015; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



DECANO

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 28 de febrero de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa de una institución del Estado”**, realizado por: Edwin Alfredo Caal Toc, carné número 201400823, estudiante de la carrera de 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 sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cinco (83) puntos de cien (100).

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


Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
COL. 15017

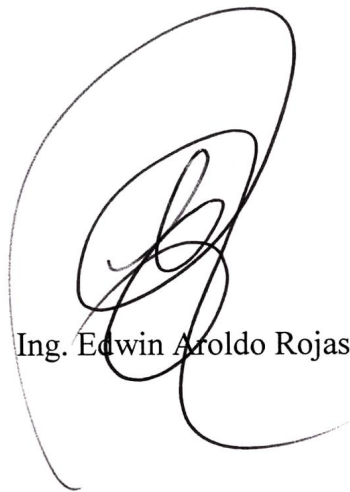
Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

M Sc.
Samuel Aron Zabala Vásquez
Coordinador Programa Actualización y Cierre Académico –ACA–
Universidad Panamericana Campus Los Álamos
Presente

Con atentos saludos traslado a su persona el resultado del proceso de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, PED, del estudiante Edwin Alfredo Caal Toc, con carné 201400823. La PED corresponde al título “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa de una institución del Estado”.

El dictamen al estudio anterior ES FAVORABLE puesto que en función de las recomendaciones realizadas, el estudiante ha incorporado las observaciones y completado el proceso de revisión. Solicito puede continuarse el proceso.

Deferentemente.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and curves, positioned above the printed name.

Ing. Edwin Aroldo Rojas Domingo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0013.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Edwin Alfredo Caal Toc** con número de carné 201400823, aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día once de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida.

A mi Familia

Por estar Totalmente a mi lado apoyando, para no decaer y poder lograr mis metas, especialmente a Fidelia Teleguario (Tía), Josué Toc, Raquel Toc (Primos), María del Socorro (Mamahuela), Cristóbal Toc (Papahuelo), Alicia Toc (Madre), Ana Toc (Tía), Victoria Nancy Chó y Marvin Chó (Hermanos).

Amigos

A todos los que me apoyaron, me motivaron para lograr finalizar la carrera: Sandra, Víctor, Flor, Oscar, Sergio, Odilia, Romelia y Hector.

Pastores

Gracias por su paciencia, consejos y de apoyarme en momentos difíciles Pastor Juan Carlos Oliva y junto a la Pastora Christy de Oliva

Dirección de

Planificación Educativa

Muchas gracias por permitir realizar el estudio, agradezco a la Directora Ericka Hernández y en especial al Coordinador Financiero Marco Antonio Turcios y compañeros de trabajo por el tiempo y la asesoría.

Tabla de contenido

| | Página |
|--|--------|
| Capítulo 1 | 1 |
| 1.1. Antecedentes | 1 |
| 1.1. Marco teórico | 4 |
| 1.3. Planteamiento del Problema | 10 |
| 1.4. Justificación | 11 |
| 1.5. Objetivos | 12 |
| 1.6. Alcances y límites | 13 |
| 2.1 Tipo de investigación | 14 |
| 2.2 Sujetos de la investigación | 14 |
| 2.3 Instrumentos de investigación | 14 |
| 2.4 Aportes | 15 |
| Capítulo 3 | 16 |
| 3.1. Presentación de resultados | 16 |
| 3.2. Análisis de resultados | 31 |
| Capítulo 4 | 33 |
| 4.1. Propuesta | 33 |
| 4.2. Desde el punto administrativo | 33 |
| 4.3. Desde el punto mercadológico | 36 |
| 4.4. Perfil del cliente | 43 |
| 4.5. Grafica de Gantt | 44 |
| 4.6. Desde el punto financiero | 44 |
| 4.7. Viabilidad | 45 |
| 4.8. Plan de Capacitación para la Dirección de Planificación Educativa | 46 |
| Conclusiones | 54 |
| Referencias bibliográficas | 56 |

Lista de anexos

| | Página |
|--|---------------|
| Anexo 1 Divulgación, comunicación interna | 58 |
| Anexo 2 Encuestas para los colaboradores y Directora | 59 |

Lista de tablas

| | Página |
|--|---------------|
| Tabla 1 Situación actual de la Dirección análisis FODA | 3 |
| Tabla 2 Diferencias entre ser jefe y ser líder | 5 |
| Tabla 3 Cuadro de resumen, entrevista dirigida a la Directora | 18 |
| Tabla 4 Cuadro de resumen de las encuestas dirigida a los colaboradores | 30 |
| Tabla 5 Programa de capacitación de liderazgo | 34 |
| Tabla 6 Capacitación por sub dirección y por departamento de liderazgo | 34 |
| Tabla 7 Programa de capacitación de motivación | 35 |
| Tabla 8 Capacitación por sub dirección y por departamento de motivación | 35 |
| Tabla 9 Situación actual desde el punto de vista mercadológico, análisis FODA | 37 |
| Tabla 10 Cronograma de capacitaciones | 44 |
| Tabla 11 Presupuesto de la propuesta de capacitación de liderazgo y motivación | 44 |
| Tabla 12 Presupuesto histórico en capacitación (renglón 185) | 45 |
| Tabla 13 Presupuesto ejecutado en la Dirección de Planificación Educativa | 45 |
| Tabla 14 Programación de capacitación de liderazgo | 47 |
| Tabla 15 Instrumento de evaluación | 48 |
| Tabla 16 Instrumento de evaluación individual | 49 |
| Tabla 17 Programación de capacitación de motivación | 50 |
| Tabla 18 Instrumento de evaluación | 51 |
| Tabla 19 Instrumento de evaluación individual | 52 |
| Tabla 20 Formulario de asistencia | 53 |

Lista de gráficos

Página

| | |
|---|----|
| Grafico 1 ¿Recibió alguna capacitación al momento de ingresar a la Dirección de Planificación Educativa? | 19 |
| Grafico 2 ¿Considera que es necesaria una retroalimentación en el área de trabajo? | 20 |
| Grafico 3 ¿Considera que le son necesarias las capacitaciones? | 20 |
| Grafico 4 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta? | 21 |
| Grafico 5 ¿Ha recibido alguna capacitación en línea (e-learning)? | 21 |
| Grafico 6 ¿Considera que es necesario recibir alguna capacitación? | 22 |
| Grafico 7 ¿Podría ser usted un líder dentro de la Dirección donde labora? | 22 |
| Grafico 8 ¿Existe una buena relación entre su jefe? | 23 |
| Grafico 9 ¿Generalmente usted aporta ideas para mejorar el trabajo? | 23 |
| Grafico 10 ¿En la Dirección se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo? | 24 |
| Grafico 11 ¿La Dirección ofrece buenas oportunidades de capacitación? | 24 |
| Grafico 12 ¿Tiene claras las metas que desea alcanzar en su departamento? | 25 |
| Grafico 13 ¿Hace las cosas lo mejor que pueda? | 25 |
| Grafico 14 ¿Recibe algún reconocimiento por hacer bien su trabajo? | 26 |
| Grafico 15 ¿Su esfuerzo se ve bien recompensado a través de la consecución de las metas que se ha propuesto? | 26 |
| Grafico 16 ¿Piensa que las personas cercanas a usted se interesan por lo que hace y por cómo está? | 27 |
| Grafico 17 ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor regular? | 27 |
| Grafico 18 ¿Está orgulloso de los aportes que hace en su trabajo? | 28 |
| Grafico 19 ¿La actividad que desarrolla dentro de la Dirección le permite alcanzar sus objetivos profesionales? | 28 |
| Grafico 20 ¿En algún momento se encuentra con bastante trabajo? | 29 |
| Grafico 21 Resumen del análisis de resultados | 32 |

Lista de figura

| | Página |
|--|--------|
| Figura 1 Correo electrónico, capacitación 1 | 39 |
| Figura 2 Correo electrónico, capacitación 2 | 40 |
| Figura 3 Intranet, red de comunicación interna | 41 |

Resumen

La Dirección de Planificación Educativa, es una dependencia del Ministerio de Educación, es el órgano responsable de asesorar y apoyar en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector educación. En esta dependencia se realizó una investigación para detectar a través de un análisis preliminar algunas de las variables que contiene una descripción de aspectos generales que permitan tener una visión amplia de la empresa y que servirán de marco de referencia para la evaluación integral que reflejaran recomendaciones viables para la solución de áreas críticas.

Para conocer la problemática se desarrolló el método de investigación descriptiva: Por medio de la encuesta, entrevista y la observación no estructurada reflejo que el recurso humano de la Dirección presenta necesidades de inducción y actualización, además necesita fortalecer y mejorar el clima laboral, factores que inciden directamente en su rendimiento para alcanzar los objetivos y las metas. Lo anterior, los colaboradores de la Dirección expresan la necesidad de recibir capacitaciones para, en parte, mejorar el rendimiento laboral.

El proceso del desempeño laboral, se entiende como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas en un período establecido, el desempeño va a depender del comportamiento y los resultados obtenidos. Parte de lo que garantiza un buen desempeño laboral es un plan de capacitaciones y el clima laboral, con ello la consecución de las metas y objetivos de la Dirección de Planificación Educativa pueden tener alta probabilidad de éxito.

Un plan de capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito en las tareas y el logro de los objetivos y metas de la Dirección. La capacitación cumple una función interna en el sustento y el soporte de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en el pilar de la instrumentación de estrategias. La capacitación se trata con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la Dirección para promover el aprendizaje de sus colaboradores. Sin embargo, muchos expertos diferencian entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a situarse hacia cuestiones de

desempeño laboral, y desarrollo, que se sitúa más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los colaboradores es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

El clima laboral consiste en un conjunto de características que envuelve a los colaboradores en el medio ambiente institucional y que marca una diferencia significativa de un departamento a otro para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma Dirección, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad de la Dirección. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los colaboradores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.

También se plantea análisis de encuestas, diferentes interrogantes importantes para caracterizar el desempeño laboral, entre estas:

- a. ¿Recibió alguna capacitación al momento de ingresar a la Dirección de Planificación Educativa?
- b. ¿Considera que le son necesarias las capacitaciones?

Introducción

La Dirección de Planificación Educativa, es una dependencia del Ministerio de Educación que surge mediante Acuerdo Gubernativo Número 225-2008 de fecha 12 de septiembre 2008, es el órgano responsable de asesorar y apoyar en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector educación.

Actualmente el recurso humano de la Dirección presenta dificultades en inducción y actualización que permitan alcanzar los objetivos y las metas. Los colaboradores de la Dirección y expresan la necesidad de recibir capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral.

El presente documento consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se representa una descripción de los antecedentes de la Dirección, la forma en la que se ha desarrollado actualmente. Incluye el marco teórico, utilizado como un soporte de información para sustentar los principios aprendidos durante la carrera, enfocándose en las capacitaciones de liderazgo y motivación. El capítulo uno presenta el planteamiento del problema, la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y alcances y límites.

En el segundo capítulo se describe la metodología, los sujetos que se utilizaron para la investigación, se detalla los instrumentos utilizados para el trabajo de campo; es de mencionar los aportes que dejará dicho estudio de investigación.

En el tercer capítulo se presentan el análisis de resultados de la entrevista a la Directora, se presentan gráficas y análisis de las encuestas impartidas a los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa.

En el cuarto capítulo, uno de lo más importante de la investigación, se da una respuesta viable a la pregunta de investigación: ¿Qué plan de capacitación se debe desarrollar para mejorar el

desempeño laboral del personal de la Dirección de Planificación Educativa como una institución del Estado?, analizándola desde un punto de vista administrativo, mercadológico y financiero.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

La Dirección de Planificación Educativa surge mediante Acuerdo Gubernativo Número 225-2008 de fecha 12 de septiembre 2008, el cual en sus Artículos 3 y 32 especifica que dentro de las funciones de apoyo técnico al Despacho Ministerial.

- a) Naturaleza: La Dirección de Planificación Educativa es el órgano responsable de asesorar y apoyar en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector educación, conforme a las atribuciones que le otorga el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación.

Su registro ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es el No. patronal 90106. Los siguientes Acuerdos autorizados por el Ministerio de Educación de Guatemala:

- Acuerdo Gubernativo Número 225-2008 del Ministerio de Educación.
- Acuerdo Ministerial No. 2491-2007 del Reglamento Interno de la Dirección de Planificación Educativa.

El recurso humano de la Dirección, al igual que cualquier otra organización laboral, conforme avanzan día a día en sus actividades laborales, esto les exige una actualización de conocimientos tanto en la vida personal y laboral, que es necesario contar con un clima laboral productivo, que acompañados de la tecnología y la actualización de conocimientos les ayudará alcanzar los objetivos y las metas de la Dirección.

El papel de la innovación es la búsqueda de eficiencia y eficacia en la naturaleza de los objetivos que persigue la Dirección, en donde la capacitación es el instrumento que guía y desarrolla de forma constante, ubicando en circunstancias adecuadas de competencia y competitividad a los miembros de la Dirección.

Derivado de lo anterior y para dar soporte a los objetivos de la presente investigación con relación a las buenas prácticas actuales en cuanto a la necesidad de contar con un clima laboral y con un personal altamente capacitado y competitivo, por lo cual se ha emprendido este estudio para la Dirección el cual se desarrollará haciendo un análisis preliminar de la Institución del Estado donde se realizará la Práctica Empresarial Dirigida. El mismo contiene una descripción de aspectos generales que permitan tener una visión amplia de la empresa y que servirán de marco de referencia. Posteriormente se realizará el diagnóstico integral resultado de la evaluación integral ejecutada por el estudiante de la investigación en una institución del Estado así como los lineamientos básicos para su redacción y también el uso de técnicas de investigación conocidas (métodos cuali-cuantitativo como encuestas, entrevistas, material bibliográfico referido al tema investigado).

La importancia que constituye el recurso humano dentro de la Dirección es alta, así también que dicho recurso sea innovador, para alcanzar mejores niveles de eficiencia y la eficacia de su gestión. Existe conciencia de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado es necesario diseñar capacitación de liderazgo y motivación acorde a las necesidades actuales de la Dirección.

Como un inicial acercamiento, el cuadro siguiente muestra el análisis FODA del estudio de la situación de la Dirección de una manera rápida, de los factores internos y externos para evaluar el potencial y las decisiones.

Tabla 1 Situación actual de la Dirección análisis FODA

| Fortaleza | Debilidades |
|---|--|
| <p>Recurso humano con experiencia. Materiales e insumos suficientes. Ambiente de trabajo aceptable. Conocimiento de las necesidades educativas. Sistemas estandarizados para administración de los programas. Cuenta con manuales y procedimiento. Apertura de autoridades a la innovación de los procesos de capacitación. Prioridad al fortalecimiento institucional. Existe infraestructura que permite capacitación. Sistemas informáticos, como apoyo a la gestión.</p> | <p>Falta de motivación para los colaboradores. Jerarquías no definidas. En canales de comunicación deficientes. En el manejo del personal en prestar servicio. Clima organizacional muy variable. Falta de capacitación para los colaboradores. Solicitudes emergentes técnicas-administrativas sin previa planificación. Ausencia de un plan estratégico a nivel de Dirección Propuesta sin concluir. Pese al espacio presupuestario, no cuenta con programas, proyectos para mejorar en el desarrollo en el sector de educación. Burocracia en los tramites. El horario no es flexibles. No hay lineamientos en los proyectos. Menos reuniones de equipos de trabajo.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>Apoyo a través de financiamiento externo. Aprovechar las alianzas publico-privadas que impulsa el Gobierno Central. Apoyo por parte de la Universidad de San Carlos para estructurar, impartir o sugerir cursos de capacitación para los colaboradores de la Dirección. Desarrollo personal e institucional, con el apoyo de organismos internacionales y nacionales. Generar alianza con SEGEPLAN y entidades privadas que otorguen becas para capacitación . Mejorar la imagen ante la población guatemalteca de la Dirección de Planificación Educativa.</p> | <p>Cambio de autoridades que no den continuidad a las metas y objetivos de la Dirección. Reducción presupuestaria a la Dirección por la situación financiera del Gobierno Central. Cambios continuos de personal que afecten el seguimiento y finalización de programas. Falta de voluntad política, por parte de los tomadores de decisiones en cuanto al seguimiento y aprobación de iniciativas de ley que beneficien a la sociedad en general, principalmente a los grupos de población más vulnerables. Que se sucedan desastres naturales que provoquen que el Gobierno priorice su atención y desatienda los proyectos emprendidos.</p> |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

1.1 Marco teórico

1.2.1. Desempeño laboral

“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa” (Yrebelde, 2013).

El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la Dirección en un período establecido, el desempeño va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

1.2.2. Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Aguilar, 2004, pág. 25)

La capacitación para el departamento de recursos humanos es una herramienta y debe ser creada para educar, adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para prevenir necesidades presentes o futuras, con ello para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo de la institución.

1.2.3. Clima laboral

“El clima laboral, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente laboral (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas”. (Berbel, 2007, pág. 173).

Es el medio ambiente humano y físico por el cual se desarrolla en el trabajo día con día, influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y en la productividad de la institución.

1.2.3. Liderazgo

“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”. (Castañeda, 2007, pág. 21)

El liderazgo es una forma de vida, es toda aquella persona que se relaciona con el equipo de trabajo, que influye, que motiva de una manera positiva para alcanzar los objetivos de la organización.

En el cuadro siguiente muestra la diferencia entre un jefe y un líder.

Tabla 2 Diferencias entre ser jefe y ser líder

| Jefe | Líder |
|-----------------------------------|---|
| El jefe maneja a sus empleados. | El líder los dirige |
| El jefe depende del poder formal. | El líder de su capacidad de influencia. |
| El jefe inspira temor. | El líder inspira entusiasmo. |
| El jefe dice: “yo”. | El líder dice: “nosotros”. |
| El jefe justifica el desperfecto. | El líder corrige el desperfecto. |
| El jefe dice: “háganlo”. | El líder dice: “vamos a hacerlo”. |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

A partir de la evaluación sobre el tema de liderazgo, han surgido reflexiones que se han hecho, algunas teorías tratan de dar cuenta de los estilos de conducta de líder en relación con las circunstancias, sus seguidores o sus subordinados. Según Enrique Agüera Ibáñez se puede hacer referencia a tres modalidades de liderazgo: autocrático o autoritario, el liberal o laissez faire y el participativo o democrático.

a. Autocrático o autoritario:

- Fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- Define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién.
- Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.
- El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder; es bajo en su ausencia.
- Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

b. Democrático y participativo

- La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.
- Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del grupo.
- El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios tras de ser objetivo y se limita a los hechos.
- La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

c. Laissez faire o liberal

- Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo.
- Absoluta falta de participación del líder, éste no establece metas para el grupo.
- La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee en el grupo.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros sólo cuando se lo piden.

1.2.4. Motivación

“Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades. (Robbins, 2005, pág. 392)

La motivación es un proceso en donde una persona tenga el impulso, el deseo o persistencia del esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

Existen varias teorías de motivación donde explican la validez de la necesidad del individuo por hacer el esfuerzo y la persistencia para lograr los objetivos de la organización, según Robbins Stephen P, hace mención de estas:

1.2.4.1. Teoría de las necesidades Abraham Maslow

“Hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante”. (Robbins, 2004, pág. 156)

1.2.4.2. Teoría X y teoría Y de McGregor

“Teoría X: Supuesto de que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser presionados para que trabajen.” (Robbins, 2005, pág. 394)

“Teoría Y: Supuesto de que los empleados son creativos, disfrutan el trabajo, buscan responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos”. (Robbins, 2005, pág. 394)

1.2.4.3. Teoría de la motivación e higiene

“Teoría de la motivación que afirma que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación en tanto que los factores extrínsecos se relaciona con la insatisfacción en el trabajo”. (Robbins, 2005, pág. 395)

1.2.4.4. Teorías contemporáneas sobre la motivación

“Teoría de las tres necesidades, teoría de la motivación que afirma que tres necesidades adquiridas (no innatas), el logro, el poder y la pertenencia son motivos importantes en el trabajo. Necesidad de logro (nLog) el estímulo para sobresalir obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito. Necesidad de poder (nPod) la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo. Necesidad de pertenencia (nPer) el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (Robbins, 2005, pág. 396).

1.2.5. Motivación y liderazgo

“La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”. (Lazzati, 2008, pág. 237).

“En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está motivada. Ahora bien cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito. Porque la persona puede estar motivada para perjudicar a la organización”. (Lazzati, 2008, pág. 237).

“El liderazgo es una forma de poder. Pero no todo ejercicio del poder significa liderazgo. Vale decir que la relación entre poder y liderazgo es más bien de género a especie. El liderazgo radica esencialmente en el poder personal, y excluye la influencia basada exclusivamente en la autoridad formal o en la coerción. En cuanto al otorgamiento de premios, puede considerarse un buen complemento de liderazgo, siempre y cuando no fuerce las preferencias del liderado”. (Lazzati, 2008, pág. 240).

El liderazgo ejerce de alguna manera poder para el logro de los objetivos de la organización pero de alguna otra manera se debe de motivar a los colaboradores para que todo esfuerzo sea recompensado, el liderazgo se puede complementar con la motivación.

1.3.Planteamiento del Problema

Actualmente existen deficiencias marcadas en relación al recurso humano de la Dirección, ejemplo son la falta de un plan de capacitación, clima laboral; lo anterior genera insatisfacciones entre el personal y los directivos. Como se observa, la insatisfacción laboral y por tanto el rendimiento se conviertan en una tarea directiva que debe mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación, desarrollo y un buen clima laboral con el fin de obtener altos niveles de rendimiento.

En un sondeo preliminar los colaboradores indican que sus tareas no son realizadas de forma óptima por la falta de capacitación que les dote de las herramientas y técnicas para elevar su nivel de productividad y atender los requerimientos laborales en un nivel satisfactorio y con eficiencia; por otra parte las autoridades demandan de los colaboradores el cumplimiento satisfactorio de las tareas asignadas en donde manifiestan que estas no son cubiertas de forma eficiente.

Considerando lo anterior, un colaborador motivado permitirá un buen desenvolvimiento y con esto ser más productivo en el logro de los objetivos de la Dirección.

A través de esta investigación se buscarán los principales motivos que ocasionan el problema de insatisfacción mutua entre colaboradores y autoridades que experimenta el equipo de la Dirección, buscando darle una solución a los factores que inciden y afectan el clima laboral, persiguiendo lograr los resultados deseados.

1.4. Justificación

En la actualidad los directores designados para administrar las instituciones públicas ejercen un papel muy importante, en donde se requiere que cuente con diferenciadas características, tales como la capacidad de estar al tanto de las diferencias sociales, culturales, tecnológicas y económicas para aplicar a sus direcciones. Encontrar colaboradores idóneos con las características necesarias para formar parte de la Dirección de Planificación Educativa es un aspecto muy importante si se desea tener éxito en el logro de los objetivos que le corresponden. Es entonces una característica de quienes dirigen una institución pública el que cuenten con espíritu de liderazgo y conocedor de la fuerza motivadora de las necesidades humanas, esto permitirá satisfacer de mejor forma las necesidades, intereses y motivos de sus colaboradores.

El factor humano se considera la clave del éxito en cada una de los departamentos de la Dirección de Planificación Educativa, por lo que una Dirección eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del colaborador, dentro de la cual sus colaboradores estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la alta fluctuación de la fuerza de trabajo.

La investigación persigue determinar cómo el liderazgo es un factor fundamental en el desempeño laboral dentro de la Dirección de Planificación Educativa, además el abordar esta problemática permite satisfacer la necesidad de alcanzar la mayor motivación del recurso humano y por ende, mejorar el rendimiento en sus labores.

1.4.1 Pregunta de investigación

¿Qué plan de capacitación se debe desarrollar para mejorar el desempeño laboral del personal de la Dirección de Planificación Educativa como una institución del Estado?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora que favorezca el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa, fundamentado en las necesidades de capacitación y el análisis de la situación actual para la satisfacción tanto de los colaboradores, como de la Dirección.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar algunos de los más importantes factores administrativos que afectan e inciden en el desempeño laboral y proporcionar a la Dirección el recurso humano calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes en el desempeño de los colaboradores.
- Identificar el impacto que tienen los colaboradores de la Dirección en la prestación de los servicios a los clientes usuarios debido a su interacción directa, con el fin de concientizar su importancia y que esto sea el factor primordial para enfocar el liderazgo y la motivación hacia este objetivo.
- Determinar un plan de capacitación acompañado de una adecuada gestión financiera acorde a las necesidades latentes que responda a las políticas educativas y necesidades coyunturales en el sector educativo.

1.6. Alcances y límites

1.6.1. Alcances

Esta investigación como parte de su contribución se contará con un diagnóstico de necesidades, con un programa de capacitación y se determinará aspectos que contribuyan al fortalecimiento del desarrollo y desempeño laboral de cada uno de los colaboradores que conforma la Dirección.

1.6.2. Límites

- ❖ La siguiente investigación inicio en el mes de julio y termina en el mes de noviembre del presente año.

- ❖ El recurso humano consta de una sola persona para elaborar la Práctica Empresarial Dirigida (PED).

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Para conocer la problemática se desarrolló el método de investigación descriptiva, ya que permite la recolección de datos para analizar los resultados obtenidos a través de procesos estadísticos: Por medio de la encuesta y la observación no estructurada.

2.2 Sujetos de la investigación

a. Sujeto de entrevista 1

Directora de la Dirección de Planificación Educativa.

b. Sujeto de investigación

Colaboradores.

El lugar donde se realizó la investigación es en la Dirección de Planificación Educativa, que comprende cuatro Subdirectores, un Coordinador Financiero y cuatro Jefes de departamento, con un total de 36 colaboradores y la autoridad máxima que se contempla por la Directora.

2.3 Instrumentos de investigación

2.3.1. Instrumento 1

Para obtener información específica con relación al problema de investigación, se utilizó el método del cuestionario de veinte preguntas cerradas, se elaboró esa cantidad de preguntas considerando el tiempo de trabajo de los colaboradores. Este cuestionario se realiza de forma personal, en la que el encuestado seleccionó la respuesta que más se adapte a su situación. La encuesta se aplica a los colaboradores.

2.3.2. Instrumento 2

Se procedió a realizar una guía de entrevista a la Directora de la Dirección de Planificación Educativa, que constó de 10 preguntas abiertas, información importante para detectar problemas internos y con la disposición de mejora en la misma.

2.4 Aportes

- A la Dirección de Planificación Educativa, como una herramienta que proporcionará información necesaria para elaborar una propuesta que contemple la opción de aplicar dichos cambios.
- A la Universidad Panamericana, con una enseñanza de excelencia se dejará un documento que sea herramienta de guía y de apoyo para orientar a los estudiantes del programa Actualización y Cierre Académico –ACA– de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Al país para contribuir con nuevos profesionales que desempeñen los conocimientos adquiridos a las empresas y gracias al programa Actualización y Cierre Académico –ACA– de la Facultad de Ciencias Económicas, que hace que uno este mejorando su calidad de vida y económica.

Capítulo 3

3.1. Presentación de resultados

Se realizó una entrevista con 10 preguntas abiertas a la Directora con el objetivo de conocer su perspectiva con respecto a las capacitaciones para su Dirección.

3.1.1. Entrevista con la Directora

1. ¿Existe alguna forma de medir el desempeño de sus colaboradores?

Expresa que: A través del Ministerio de Educación y la Dirección de Planificación Educativa tiene un sistema para medir el desempeño de todos los colaboradores y esta medición se hace por regular en el mes de noviembre de cada año, se mide el desempeño del trabajo como la persona que labora en la Dirección.

2. ¿Puede notar la satisfacción general del colaborador en lo que realiza?

Expresa que: Se nota la satisfacción de los colaboradores, personas que hacen bien su trabajo se nota a diario, que lo hacen con gusto y dedicación.

3. ¿Considera que existe liderazgo en la Dirección?

Expresa que: Considera que si existe liderazgo dentro de la Dirección, las personas que conforman el equipo de la Dirección están siempre con una disposición y con una dirección que permite transmitir a todo el personal, el liderazgo es notorio en cada uno, el liderazgo se desarrolle en cada área de trabajo, el liderazgo está en todas las áreas de trabajo.

4. ¿Cómo ve la motivación de los colaboradores?

Expresa que: Es un aspecto variable muchas veces sube y en determinado momento baja, dependiendo de las situaciones que se van dando en las áreas de trabajo, pero regularmente la motivación si se ve, que si se mantiene de una forma permanente.

5. ¿Existe una inducción al ingresar a la Dirección?

Expresa que: Si, dentro de sus norma tiene una forma de por medio de la cual se da una inducción a cada persona que ingresa al Ministerio o que obtuvo un ascenso que recibe a través de la Dirección de Recursos Humanos una inducción por medio de la cual se da información referente al Ministerio, el reglamento interno del Ministerio y se da toda las directrices de que el Ministerio exige, se le da a conocer sus derechos como sus obligaciones.

6. ¿Considera que los colaboradores pueden rendir aún mejor en las tareas encomendadas?

Expresa que: Por supuesto que sí, creo que una persona motivada puede rendir aún mejor en todo lo que se le solicita, de ahí viene la importancia que se mantenga de una forma motivada dándole condiciones adecuadas de trabajo y dándole un ambiente propicio para desempeñar mejor sus tareas.

7. ¿La capacitación sobre liderazgo y motivación es necesaria en la Dirección?

Expresa que: Si, pienso que el liderazgo y la motivación es una forma y prácticamente debe de ser como parte de la cultura organizacional, es algo que lo mueve y necesario para casar adelante todos los planes de la Dirección.

8. ¿Existe un renglón o presupuesto asignado para las capacitaciones?

Expresa que: El Ministerio tiene contemplado a través de la Dirección de Recursos Humanos un presupuesto por medio del cual se de capacitación a todos los empleados públicos para que se capaciten en las diferentes áreas, principalmente en áreas en donde se considere fortalecer.

9. ¿Capacitación es un gasto?

Expresa que: Puede ser un gasto si no está bien orientado, si no se hace un diagnostico real de la capacitación y de las áreas que se requiere capacitar, ahora si se cuenta con una información que nos oriente y se determine con precisión qué áreas es importante y necesario fortalecer,

pienso que si se cuenta con esa información todo lo que se invierta capacitación lógicamente va hacer una inversión y no un gasto.

10. ¿Podría considerar e implementar la capacitación de liderazgo y motivación en la Dirección para sus colaboradores?

Expresa que: Si, sería una acción bastante importante y que se mantuviera durante el año, permanentemente, donde pueda capacitarse en diferentes temas que le conviene y que es necesario capacitar tanto como para motivar y reforzar su liderazgo en otras áreas de su competencias que son importantes para que su trabajo sea cada vez mejor y se vea los resultados que persigue la Dirección.

Tabla 3 Cuadro de resumen, entrevista dirigida a la Directora

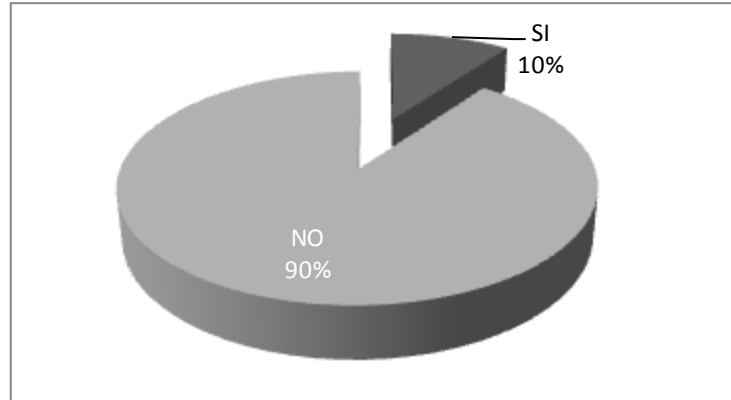
| No. | Pregunta | Si | No | observaciones |
|-----|--|----|----|---|
| 1 | ¿Existe alguna forma de medir el desempeño de sus colaboradores? | X | | |
| 2 | ¿Puede notar la satisfacción general del colaborador en lo que realiza? | X | | |
| 3 | ¿Considera que existe liderazgo en la Dirección? | X | | |
| 4 | ¿Cómo ve la motivación de los colaboradores? | X | | Un aspecto variable muchas veces. |
| 5 | ¿Existe una inducción al ingresar a la Dirección? | X | | |
| 6 | ¿Considera que los colaboradores pueden rendir aún mejor en las tareas encomendadas? | X | | |
| 7 | ¿La capacitación sobre liderazgo y motivación es necesaria en la Dirección? | X | | |
| 8 | ¿Existe un renglón o presupuesto asignado para las capacitaciones? | X | | |
| 9 | ¿Capacitación es un gasto? | | X | Depende de la orientación que se le de. |
| 10 | ¿Podría considerar e implementar la capacitación de liderazgo y motivación en la Dirección para sus colaboradores? | X | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

4.1.2. Encuesta a los colaboradores

Se realizó un cuestionario de 20 preguntas cerradas a los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa para conocer la opinión de ellos en lo referente a la inducción y adiestramiento de liderazgo y motivación, luego de haber tabulados los datos, se consiguieron los resultados que se presentan a continuación, con su respectiva gráfica y análisis.

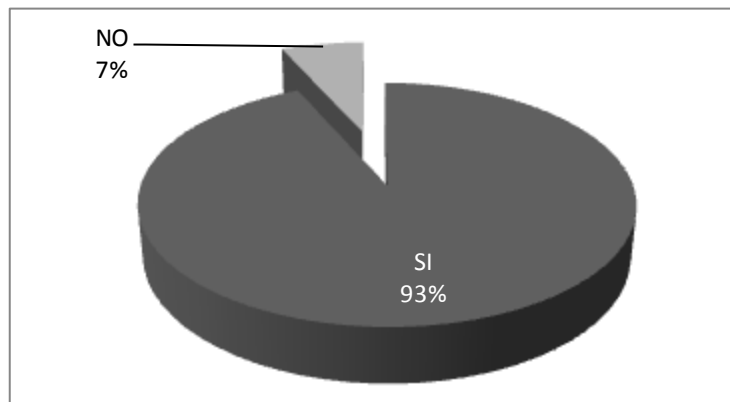
Grafico 1 ¿Recibió alguna capacitación al momento de ingresar a la Dirección de Planificación Educativa?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Como se observa, es notorio que la mayoría de los colaboradores (90% de los consultados) han ingresado a la Dirección sin una previa o una capacitación básica que favorezca la integración rápida y efectiva de los colaboradores a la Dirección.

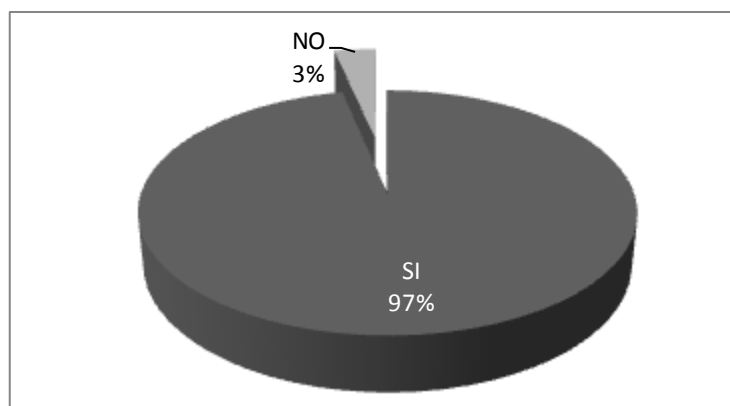
Grafico 2 ¿Considera que es necesaria una retroalimentación en el área de trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores (93% de los encuestados) de la Dirección, consideran que es necesario optimizar los canales de comunicación entre el colaborador y el jefe como se ve en la gráfica anterior. La retroalimentación es una herramienta que permite eliminar errores, vicios; permite también desarrollar mejores ejecuciones e incrementar la efectividad y productividad en cada uno de los departamentos.

Grafico 3 ¿Considera que le son necesarias las capacitaciones?

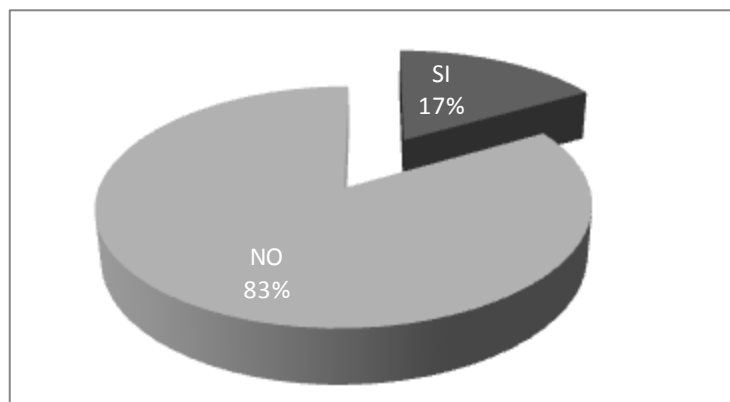


Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Según los colaboradores (97% de los encuestados) para que la Dirección sea productiva y logre alcanzar los objetivos y las metas, es necesario implementar capacitaciones a efecto de

mejorar el desempeño laboral. Esto a través de la actualización de nuevos conocimientos, nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia.

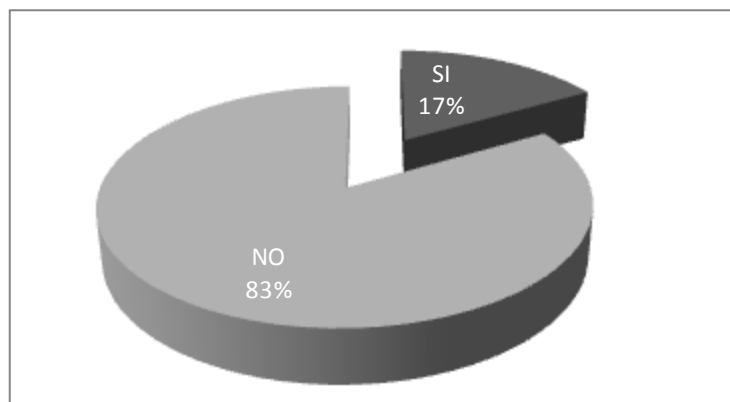
Grafico 4 ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Se refleja un número considerable de colaboradores (83% de los consultados) que expresa que no han recibido capacitaciones fuera o ajena a la Dirección, a pesar de que es un beneficio para ambas partes en el desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

Grafico 5 ¿Ha recibido alguna capacitación en línea (e-learning)?

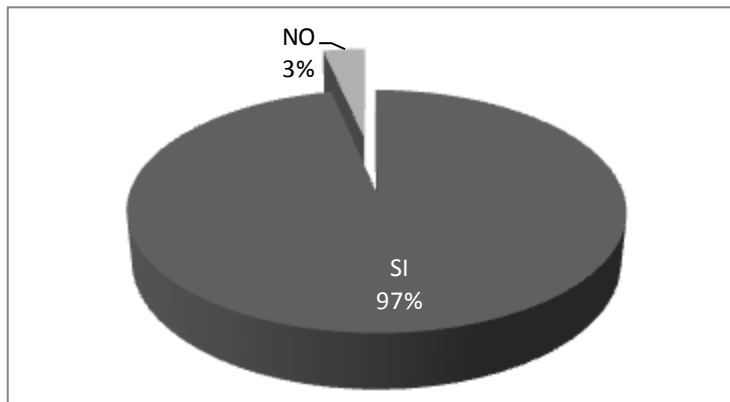


Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

La mayoría de los colaboradores (83% de los encuestados) de la Dirección no han tenido la experiencia de recibir capacitaciones en línea (e-learning), pero consideran que es una herramienta muy productiva por ofrecer una mayor flexibilidad, de fácil acceso, reducción de

tiempo de aprendizaje, aumento de la retención, comodidad, compatibilidad de actividades y reducción de costos.

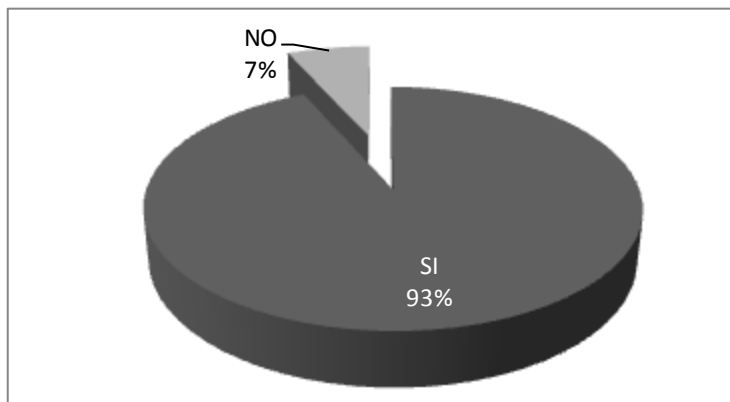
Grafico 6 ¿Considera que es necesario recibir alguna capacitación?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores(97% de los consultados) de la Dirección ha manifestado que es necesario recibir nuevos conocimientos teóricos y prácticos que puedan incrementar el desempeño de las actividades, las capacitaciones permiten lograr las metas personales, contribuyen a la productividad, ayudan a solucionar problemas, tomar decisiones, y favorece la confianza y el desarrollo personal.

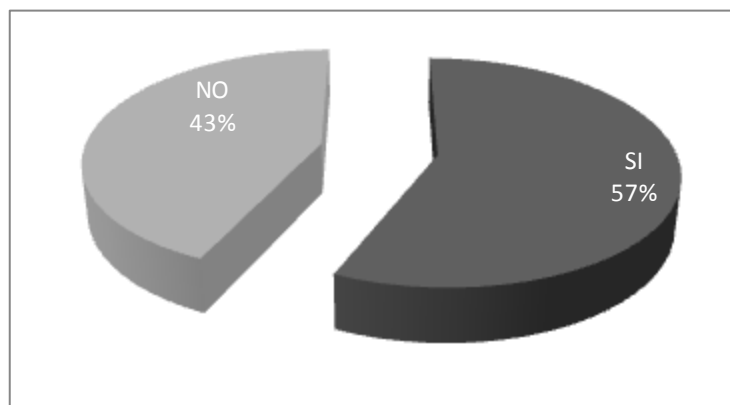
Grafico 7 ¿Podría ser usted un líder dentro de la Dirección donde labora?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores tienen las cualidades y pericias que les permita ser agentes de cambio, tienen la capacidad de influir en el logro de los objetivos de la Dirección, por lo que al momento de la consulta el 93% de los encuestados afirma tener la habilidad de ser un líder.

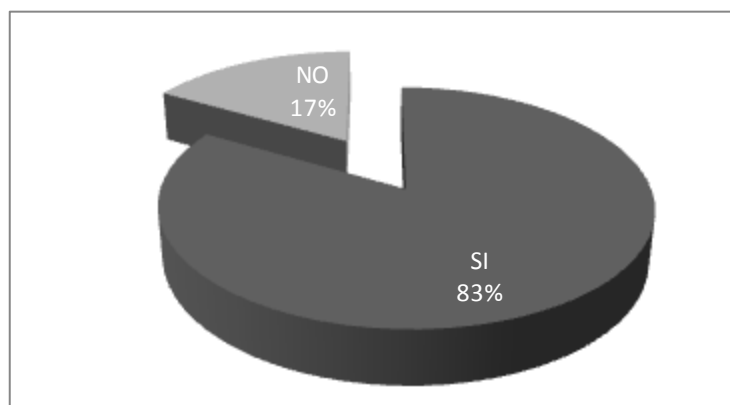
Grafico 8 ¿Existe una buena relación entre su jefe?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Dado los resultados, se infiere que existe un gran grupo de colaboradores que tienen dificultades de relación jefe y colaborador (43% de los consultados), pero que existe una proporción (57% de los consultados) de que expresan mantener una buena relación; lo anterior es importante ya que permite un mejor alcance de los objetivos de la Dirección.

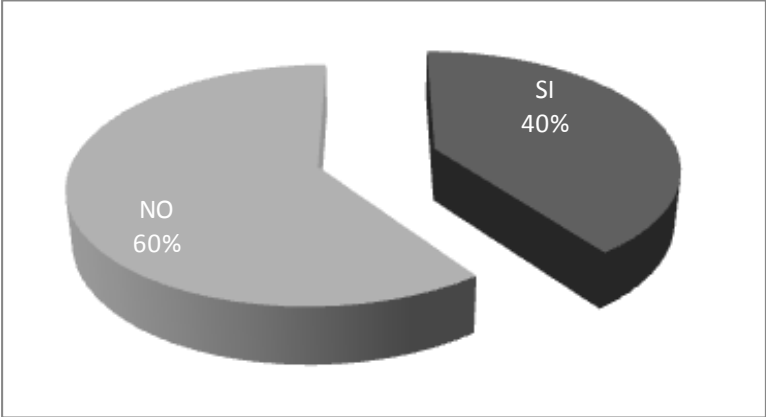
Grafico 9 ¿Generalmente usted aporta ideas para mejorar el trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Según opiniones de los colaboradores (83% de los encuestados), las ideas para mejorar el proceso de trabajo para el logro de los objetivos deseados por la Dirección.

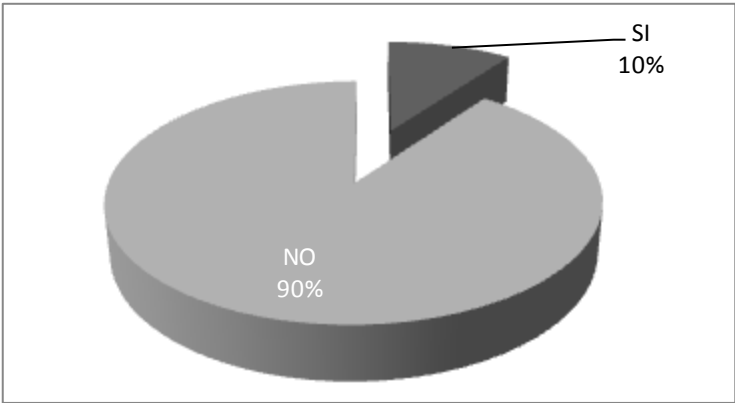
Grafico 10 ¿En la Dirección se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores (60% de los consultados) manifiesta el poco interés de considerar tomar decisiones para mejorar su propio trabajo, mientras que otro grupo (40% de los consultados) comenta que la Dirección deja que cada quien tome sus decisiones para el logro de los objetivos.

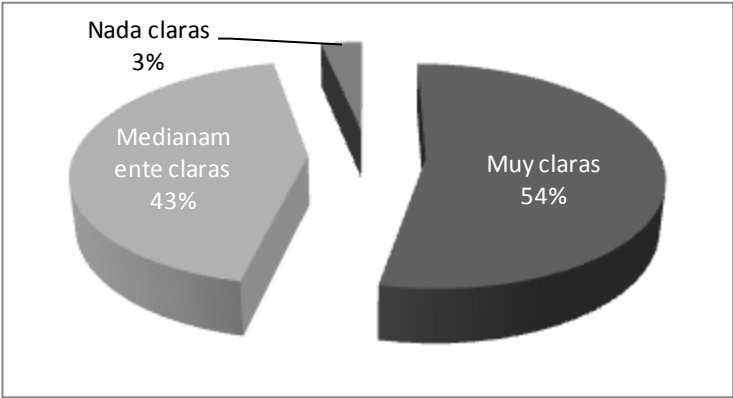
Grafico 11 ¿La Dirección ofrece buenas oportunidades de capacitación?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

La mayoría de los colaboradores (90% de los encuestados) opinan que no se les ofrece buenas oportunidades de capacitación y el 10% de los consultados dice que sí, por lo tanto es necesario considerar un plan de capacitación idóneo al colaborador.

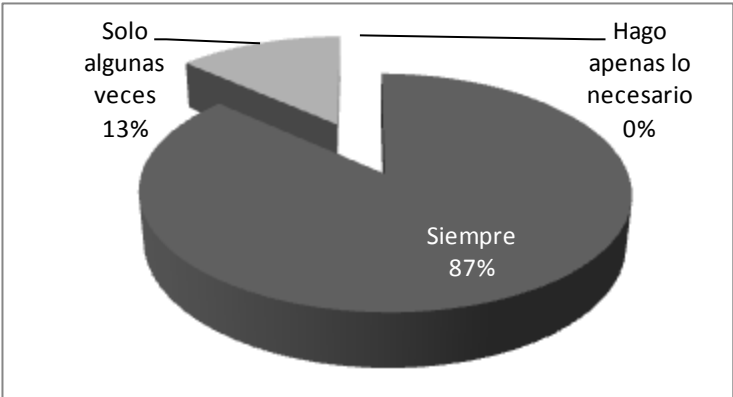
Grafico 12 ¿Tiene claras las metas que desea alcanzar en su departamento?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Se puede observar que de los colaboradores, (54% de los consultados) tienen muy clara y trazados sus metas, mientras que otro grupo de colaboradores (43% de los consultados) comenta que sus metas no son claras.

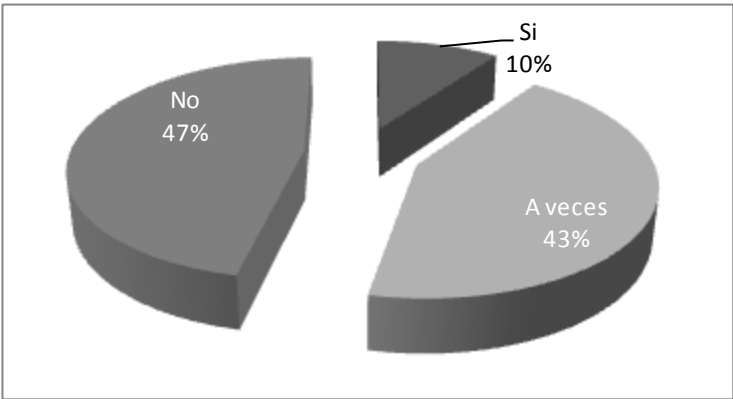
Grafico 13 ¿Hace las cosas lo mejor que pueda?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores (87% de los encuestados) realizan siempre las cosas de la mejor manera posible y una minoría de colaboradores (13% de los encuestados) comenta que solo algunas veces realizan las cosas lo mejor que pueda.

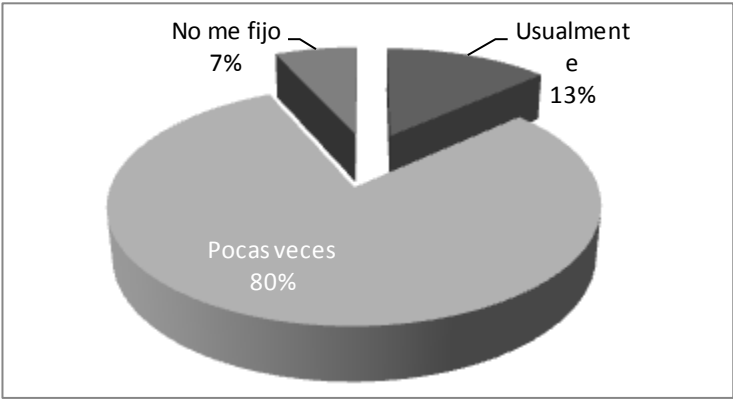
Grafico 14 ¿Recibe algún reconocimiento por hacer bien su trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores (47% de los consultados) comentan que no han recibido alguna estimulación por su esfuerzo para la obtención de las metas. Otro grupo de colaboradores (43% de los consultados) comenta que a veces reconocen el esfuerzo de su trabajo.

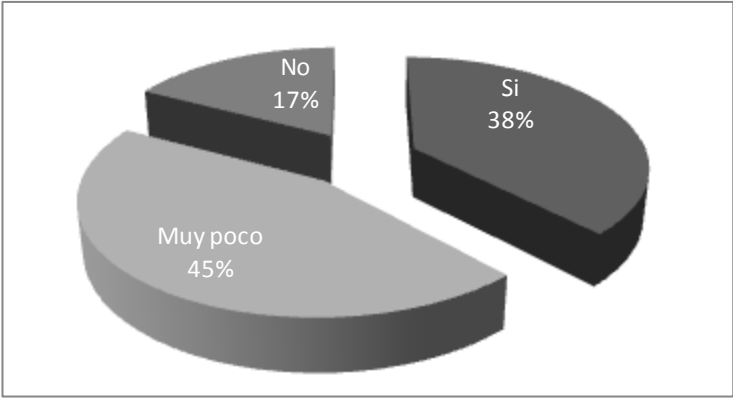
Grafico 15 ¿Su esfuerzo se ve bien recompensado a través de la consecución de las metas que se ha propuesto?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de los colaboradores (80% de los consultados) hacen mención que pocas veces valoran el esfuerzo que hace para lograr las metas de la Dirección.

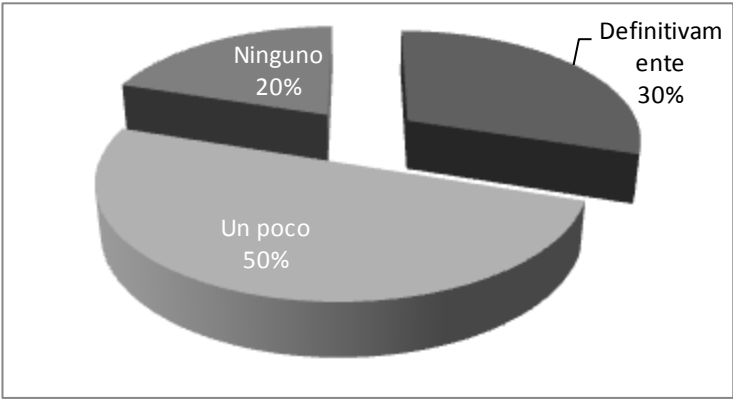
Grafico 16 ¿Piensa que las personas cercanas a usted se interesan por lo que hace y por cómo está?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Los colaboradores (45% de los consultados) indican que generalmente existe algún nivel de interés de las personas cercanas que se interesan por ayudar a alcanzar las metas de la Dirección, mientras que otro grupo de colaboradores (38% de los consultados) comenta que si existe un interés de las personas por lo que hace y como esta.

Grafico 17 ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor regular?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Se percibe que el crecimiento (50% de los encuestados) y desarrollo personal de los colaboradores es débil dentro de la Dirección y otros colaboradores (30% de los encuestados) han experimentado algún crecimiento a través de su trabajo.

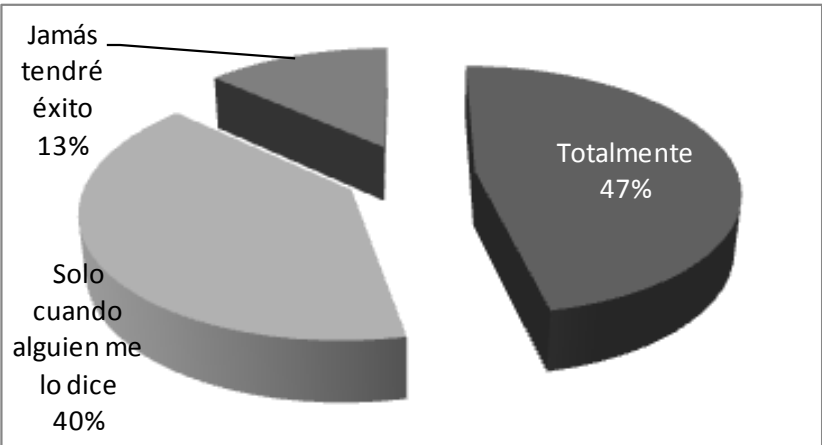
Grafico 18 ¿Está orgulloso de los aportes que hace en su trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

El 50% de los colaboradores están muy orgullosos de sus aportes para alcanzar las metas de la Dirección y mientras otro grupo del 43% de los colaboradores en ocasiones está orgulloso de los aportes que hace en su trabajo.

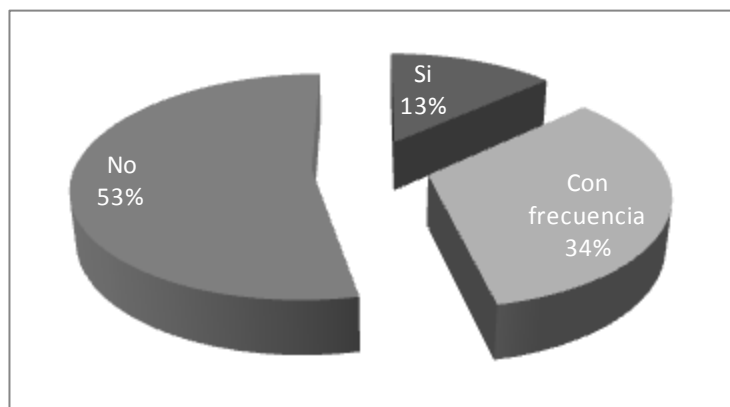
Grafico 19 ¿La actividad que desarrolla dentro de la Dirección le permite alcanzar sus objetivos profesionales?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

El 47% de los colaboradores son bastante optimista en considerar que la actividad que desarrolla dentro de la Dirección le permite alcanzar sus objetivos profesionales y 40% de los consultados comenta que solo cuando alguien se lo dice.

Grafico 20 ¿En algún momento se encuentra con bastante trabajo?



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Un segmento de colaboradores (53% de los consultados) asume que no se encuentran con bastante trabajo, en el caso de otros colaboradores (34% de los consultados) se encuentran con bastante trabajo, pueda ser que no estén bien distribuidas las funciones o cargas de trabajo.

Se detalla un resumen de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Dirección de Planificación Educativa

Tabla 4 Cuadro de resumen de las encuestas dirigida a los colaboradores

| No. | Pregunta | Si/Otros | No/Otros | observaciones |
|-----|--|----------|----------|---------------|
| 2 | ¿Considera que es necesaria una retroalimentación en el área de trabajo? | X | | |
| 3 | ¿Considera que le son necesarias las capacitaciones? | X | | |
| 6 | ¿Considera que es necesario recibir alguna capacitación? | X | | |
| 7 | ¿Podría ser usted un líder dentro de la Dirección donde labora? | X | | |
| 8 | ¿Existe una buena relación entre su jefe? | X | | |
| 9 | ¿Generalmente usted aporta ideas para mejorar el trabajo? | X | | |
| 12 | ¿Tiene claras las metas que desea alcanzar en su departamento? | X | | |
| 13 | ¿Hace las cosas lo mejor que pueda? | X | | |
| 18 | ¿Está orgulloso de los aportes que hace en su trabajo? | X | | |
| 19 | ¿La actividad que desarrolla dentro de la Dirección le permite alcanzar sus objetivos profesionales? | X | | |
| 1 | ¿Recibió alguna capacitación al momento de ingresar a la Dirección de Planificación Educativa? | | X | |
| 4 | ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta? | | X | |
| 5 | ¿Ha recibido alguna capacitación en línea (e-learning)? | | X | |
| 10 | ¿En la Dirección se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo? | | X | |
| 11 | ¿La Dirección ofrece buenas oportunidades de capacitación? | | X | |
| 14 | ¿Recibe algún reconocimiento por hacer bien su trabajo? | | X | |
| 15 | ¿Su esfuerzo se ve bien recompensado a través de la consecución de las metas que se ha propuesto? | | X | |
| 16 | ¿Piensa que las personas cercanas a usted se interesan por lo que hace y por cómo está? | | X | |
| 17 | ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor regular? | | X | |
| 20 | ¿En algún momento se encuentra con bastante trabajo? | | X | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

3.2. Análisis de resultados

Como se observa en los resultados, se considera que los procesos de capacitación y la necesidad de recibirlos son aspectos importantes para los colaboradores, ya que estos procesos de capacitación les permiten también definir características de liderazgo, que pueden en algún momento retroalimentar las competencias de trabajo, de cada una de las personas que finalmente apoyan en la existencia de una buena relación entre empleado y jefe.

Es importante que las metas definidas tengan claridad para su alcance, ya que estas incluyen las ideas que el personal genera y su intuición dentro de la planificación para alcanzar las metas, aprovechando su experiencia y conocimientos especializados en cada una de las áreas en que se desenvuelven, el considerar las ideas de los colaboradores puede mejorar la motivación de éstos y por ende generar un aporte que permita un sentimiento de orgullo hacia lo que hace en su trabajo.

Es vital considerar el esfuerzo de cada uno de los colaboradores para el logro de los objetivos y las metas que se ha trazado la Dirección de Planificación Educativa, ya que son los artífices directos de las tareas que permitirán las metas definidas, en donde el trabajo en equipo permite realizar tareas de la mejor forma y en el menor tiempo, además proporciona la oportunidad de crecimiento de los conocimientos, que le promueve al colaborador fortalecer sus competencias a nivel profesional de forma individual.

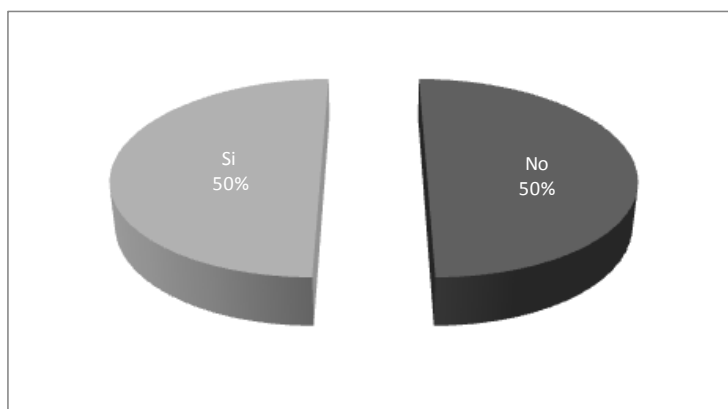
En los resultados obtenidos se manifiesta la ausencia de capacitaciones recibidas por parte de la Dirección, así como por los propios medios de cada uno de los colaboradores, situación que contrastada con los resultados anteriores reflejan la necesidad de proporcionarles actividades de capacitación que los motive, al observar que los líderes de la Dirección persiguen que su equipo se vea fortalecido en sus competencias laborales y profesionales.

Las respuestas de los encuestados dan a conocer que no perciben por parte de la Dirección ningún reconocimiento o recompensa por el trabajo realizado para la obtención de metas, ni existe la suficiente apertura y promoción de capacitaciones para que a los colaboradores se les

permita tomar decisiones en sus áreas de trabajo a partir de la experiencia que ellos ya poseen y los conocimientos que pueden adquirir gracias a las capacitaciones que se les brindara.

La mayoría de los encuestados refieren que a pesar de no contar con una carga laboral alta, estas tareas no aprecian que a partir de ellas obtengan un crecimiento personal, dicho resultado permite inferir que los colaboradores no consideran que las tareas que ejecutan son de trascendencia, posiblemente porque desconocen los alcances de dichas actividades. Además los resultados evidencian que el clima laboral de la Dirección no es el adecuado ya que no existe un sentido de unidad y apoyo entre colaboradores.

Grafico 21 Resumen del análisis de resultados



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

En la gráfica anterior y que de las veinte preguntas, muestra un 50% de los colaboradores respondieron que es necesario una retroalimentación, que son necesarias las capacitaciones, que si existe liderazgo, que se busca tener una buena relación entre el colaborador y el jefe, que si el colaborador aporta ideas para mejorar el rendimiento, en donde se la hace ver si tiene clara sus metas como también si lo hace de la mejor manera, con ello el colaborador le permita un sentimiento de orgullo para alcanzar los objetivos de la Dirección.

El otro 50% de los colaboradores encuestados respondieron que no han recibido en algún momento capacitación y que se encuentran que un débil liderazgo y escasa motivación para realizar su propio trabajo, alcanzar los objetivos y las metas de la Dirección.

Capítulo 4

4.1.Propuesta

Producto de la investigación y del análisis de resultados es necesario implementar un plan de capacitación en la Dirección de Planificación Educativa, que permita mejora de las destrezas laborales para que produzcan resultados óptimos que permita mejorar el clima laboral y rendimiento de los colaboradores.

4.2.Desde el punto administrativo

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de aplicar el proceso administrativo para la inducción de los colaboradores, el cual se detalla de la siguiente manera:

4.2.1. Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

- Planeación: Con anticipación se realizará un análisis de necesidades, los objetivos y programas de capacitación (liderazgo y motivación).
- Organización: Permite establecer los propósitos de la capacitación para los colaboradores, se establece la estructura formal de las capacitaciones y el responsable que es el departamento de Recursos Humanos.
- Integración: Fines a los cuales se dirige la actividad con una orientación al proceso de capacitación, en determinar algunas de las más importantes alternativas para fortalecer la productividad mediante una evaluación de los mecanismos de inducción efectiva para los colaboradores.
- Dirección: El departamento de Recursos Humanos se encarga de impulsar, coordinar y vigilar a cada colaborador con el fin de lograr implementar el desarrollo profesional.
- Control: Se refleja a través de las evaluaciones que se le harán a los colaboradores sobre el conferencista y de la capacitación.

Se detalla un esquema de programación de capacitación de liderazgo para la Dirección:

Tabla 5 Programa de capacitación de liderazgo

| Programa de Capacitación | Días | Duración | Hora |
|--|----------------|-----------------|---------------|
| Liderazgo de equipos | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Trabajo en equipo | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Habilidades de liderazgo y desarrollo de líderes | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Revisión de desempeño | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Total | 12 días | 48 horas | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 6 Capacitación por sub dirección y por departamento de liderazgo

| Sub dirección y por departamento | Cantidad de colaboradores | Fecha | Hora | Encargado |
|--|---------------------------|------------|---------------|------------------------|
| Subdirección de Planificación Institucional | 16 | 05/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 12/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 05/03/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Análisis Estadístico e Información Educativa | 7 | 19/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 26/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 12/03/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Departamento Administrativo Financiero | 7 | 06/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 13/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 19/03/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Demandas Educativas | 10 | 20/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 27/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 26/03/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Planificación de Infraestructura Educativa | 5 | 20/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 27/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 26/03/2015 | 09:00 a 13:00 | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Se detalla un esquema de programación de capacitación de motivación para la Dirección:

Tabla 7 Programa de capacitación de motivación

| Programa de Capacitación | Días | Duración | Hora |
|---|----------------|-----------------|---------------|
| Administración integral del tiempo de trabajo y su desarrollo | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Integración adecuada en grupos y equipos de trabajo | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Resistencia y adaptación al cambio | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Como romper los paradigmas que impiden el éxito | 3 días | 12 horas | 09:00 a 13:00 |
| Total | 12 días | 48 horas | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 8 Capacitación por sub dirección y por departamento de motivación

| Sub dirección y por departamento | Cantidad de colaboradores | Fecha | Hora | Encargado |
|--|---------------------------|------------|---------------|------------------------|
| Subdirección de Planificación Institucional | 16 | 02/04/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 09/04/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 30/04/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Análisis Estadístico e Información Educativa | 7 | 16/04/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 23/04/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 01/05/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Departamento Administrativo Financiero | 7 | 03/04/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 10/04/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 08/05/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Demandas Educativas | 10 | 17/04/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 24/04/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 15/05/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| Subdirección de Planificación de Infraestructura Educativa | 5 | 17/02/2015 | 09:00 a 13:00 | Departamento de RR.HH. |
| | | 24/02/2015 | 09:00 a 13:00 | |
| | | 22/05/2015 | 09:00 a 13:00 | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

4.3.Desde el punto mercadológico

4.3.1. Plan de mercadeo de la propuesta

- Misión

Promover, facilitar y que contribuya al desarrollo integral del ser humano, a través de la capacitación, ejecutando acciones y formación basadas en competencias, asegurando la pertinencia de la oferta para proponer al mejoramiento de los niveles de productividad de los colaboradores de la Dirección.

- Visión

Ser la Dirección de Planificación Educativa en el año 2017, al estar a la vanguardia y adiestramiento que lidera el desarrollo permanente de la cultura de capacitación, fomentando el talento humano y el crecimiento de la productividad por competencias laborales

- Objetivo

Impulsar la capacitación de los colaboradores que requiere emplearse e incidir en la productividad de la Dirección mediante un plan de capacitación.

- Valores

- Respeto. A la individualidad de cada persona, a sus ideas, acciones y comportamiento.
- Tolerancia. Porque estamos conscientes de que no todos pensamos de la misma manera
- Afectividad. será aquella capacidad de reacción que presente un sujeto ante los estímulos que provengan del medio interno o externo y cuyas principales manifestaciones serán los sentimientos y las emociones.
- Autodisciplina. Sacrificamos cosas agradables para lograr un fin meritorio.
- Honestidad. Desempeñamos nuestro trabajo conscientes de nuestras capacidades y limitaciones sin mentir para lograr una venta.
- Innovación. Para estar a la altura de las expectativas de nuestros clientes.

- Trabajo en equipo. Porque sabemos que nuestros logros solo serán gracias a la colaboración de cada uno de nosotros.
- Calidad. Nos esforzamos por hacer las cosas bien y a la primera.
- Compromiso. Cuando empeñamos nuestra palabra, debemos cumplirla.
- Comunicación. Es la relación entre los colaboradores y directivos para lograr los objetivos de la Dirección.

- **Análisis FODA de la propuesta**

Tabla 9 Situación actual desde el punto de vista mercadológico, análisis FODA

| Fortaleza | Debilidades |
|--|---|
| Una mejor personalización en las capacitaciones | Falta de marketing especializado |
| Un mejor control de los colaboradores para la capacitación | Plan de capacitación indiferenciados |
| Experiencia en marketing especializado | Mala calidad de las capacitaciones |
| Recursos financieros abundantes | Falta de rumbo estratégico |
| Procesos y procedimientos de calidad | Recursos financieros limitados |
| Mejores habilidades de marketing | Poca inversión en investigación y desarrollo |
| Colaboradores comprometidos | Programa de marketing actualizado |
| Fuerte reputación en la Dirección | Tecnología obsoletas |
| Oportunidades | Amenazas |
| Aceptación rápida en la Dirección | Cambio de periodo de gobierno |
| Cambio en los gustos o necesidades de los colaboradores | Cambio en las necesidades o gustos de los colaboradores |
| Apogeo de la economía | Empeora la situación económica |
| Nueva tecnología | Por falta de presupuesto para la compra de tecnología |
| Cambios demográficos | Mal desempeño de la Dirección |
| Disminución de los colaboradores en recibir las capacitaciones | Hallazgos por la Auditoria interna |
| Nuevos métodos de inducción para los colaboradores | Ingreso de nuevos colaboradores |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Definiremos de manera coherente cuatro elementos esenciales para el proceso del plan de capacitación.

4.3.2. Plaza, producto, precio y promoción

1. Plaza: Dirección de Planificación Educativa

2. **Producto:** Implementación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Dirección.

3. **Precio**

- a. El costo de la mantener informado es relativamente sin ningún costo.
- b. Valor, es el bienestar social para los colaboradores de la Dirección

4. **Promoción:**

a. **Publicidad:** Será a través de:

i. **Divulgación**

La comunicación interna será una herramienta efectiva para fortalecer los procesos y mejorar la producción, la forma de comunicación será según el sentido adoptado; vertical, horizontal y será de forma ascendente y algunas veces de forma descendente.

ii. **Correo electrónico**

El e-mail es una herramienta muy útil. Se enviará toda clase de información relacionada con capacitación de liderazgo y de motivación a cada uno de los correos personales de trabajo de cada colaborador de la Dirección, como ejemplo, anuncio que pueden visitar el intranet, anuncios de último momento, cronogramas de temas de capacitaciones con fecha y horario.

Figura 1 Correo electrónico, capacitación 1

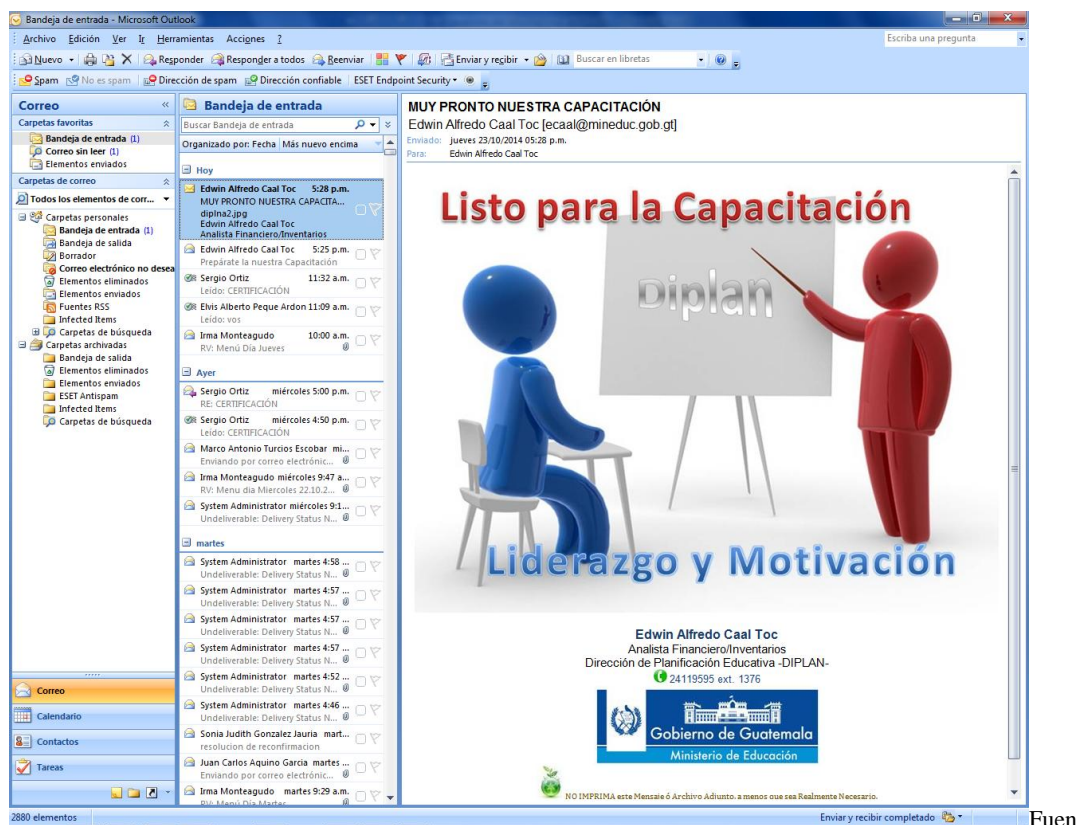
Estamos listos para la Capacitación



No te lo pierdas

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Figura 2 Correo electrónico, capacitación 2



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

iii. Intranet

Es una red de comunicación dentro de la Dirección, es una herramienta simple y económica, su ventaja principal es ser un medio rápido e instantáneo, se mantendrá actualizado el intranet de forma accesible y fácil de manejar para que puedan encontrar información valiosa como ejemplo horarios de capacitación, promedio, calificación, empleado público del mes, fotos, videos, temas políticos, económicos, y educación.

Figura 3 Intranet, red de comunicación interna



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

- b. Promoción de ventas: Se incentivará a través de:
 - i. Concursos: Que será la oportunidad de ganarse algo y requiere que los clientes usuarios realicen una participación.
 - ii. Juegos: Entregarles a los clientes usuarios un numero el cual podrán o no ayudarles a ganar algún premio.
 - iii. Sorteo: Se ofrece la oportunidad de ganar algo y requiere que los clientes usuarios que se anoten en la lista de asistencia para participar en una rifa.

- c. **Relaciones públicas:** Se hará uso de la intranet para recibir comentarios, chat en línea, se tendrá una ventana para que puedan contactarse a través del sitio web.

4.3.3. Estrategia para el plan de capacitación

4.3.3.1. Plaza

- a. Ofrecer el plan de capacitación vía internet
- b. Se harán llamadas telefónicas para ofrecerles o indicarles el lugar, el día y la hora que deben de llegar a la capacitación
- c. Envío de información relevante antes y después de las capacitaciones por correos electrónico de los colaboradores.
- d. Vistas a cada uno de sus lugares de trabajo para informarles y motivar a que asistan a las capacitaciones.

4.3.3.2. Producto

- a. Incluir nuevas características del plan de capacitación.
- b. Lanzar una nueva forma de impartir las capacitaciones.
- c. Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al despacho ministerial y al ciudadano para un mejor disfrute de las capacitaciones.

4.3.3.3. Precio

- a. Ofrecer un nuevo plan de capacitación con un precio bajo, para que, de ese modo se pueda dar dos capacitaciones en el año.

4.3.3.4. Promoción

- a. Crear un sorteo o un concurso para los que reciban las capacitaciones.
- b. Anunciar en el sitio de intranet con videos y fotografías antes y después que hayan recibido las capacitaciones.

4.4. Perfil del cliente

4.4.1.1. Cliente interno

- Directo, donde la Dirección debe proporcionar la información necesaria para entender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la Dirección.
- Observador, debe de poder acceder a la información necesaria para evitar la inseguridad y angustia que produce una situación de cambio y transformar ésta en algo positivo.
- Comprometido, la Dirección debe de poner a disposición del cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir en el rendimiento.
- Capacidad de adaptación, el cliente interno debe de adecuarse de algún modo a los cambios.
- Buscador de soluciones, darle seguimiento a los procesos que ayudaran encontrar alguna solución.

4.4.1.2. Cliente externo

- Potenciales
- Orientado a procesos y a resultados
- Comunicador
- Creativo y emprendedor.
- Tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo.
- Tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas.
- Es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.

4.5. Grafica de Gantt

Tabla 10 Cronograma de capacitaciones

| Ítem | Actividad | Mes | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|----------------|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
| | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Capacitación 1 | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Capacitación 2 | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Capacitación 1 | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4 | Capacitación 2 | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 5 | Capacitación 1 | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6 | Capacitación 2 | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 7 | Capacitación 1 | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| 8 | Capacitación 2 | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

4.6. Desde el punto financiero

Actualmente la Dirección, existe un renglón presupuestario No. 185 “Servicios de capacitación que se necesiten”, el presupuesto que se plantea es de Q. 120,000.00, esta investigación y su propuesta está contemplado en el Plan Operativo Anual –POA–.

Tabla 11 Presupuesto de la propuesta de capacitación de liderazgo y motivación

| Componentes del gasto de la propuesta de capacitación | Cursos de capacitación | | Presupuesto de la Dirección en quetzales |
|---|------------------------|------------------|--|
| | Liderazgo | Motivación | |
| Capacitación | 30,000.00 | 20,000.00 | 50,000.00 |
| Materiales de la capacitación | 1,200.00 | 800.00 | 2,000.00 |
| Alquiler de locales | 8,000.00 | 8,000.00 | 16,000.00 |
| Alimentación | 25,000.00 | 25,000.00 | 50,000.00 |
| Impresión y reproducción | 1,100.00 | 900.00 | 2,000.00 |
| Total en Quetzales | 65,300.00 | 54,700.00 | 120,000.00 |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

4.7. Viabilidad

4.7.1. Recurso financiero

Por ser una institución pública no cuenta con Estados Financieros, depende del presupuesto asignado para el Ministerio de Educación, ya obteniendo el visto bueno del Despacho Administrativo le autoriza a la Dirección Administrativa Financiera el traslado y lo que le corresponde a través de una Resolución a la Dirección de Planificación Educativa, cuenta con presupuesto para este año 2014 de Q. 7,731,996.37, Contemplando esta cantidad a mediados de cada año se realiza el Plan Operativo Anual –POA–.

Tabla 12 Presupuesto histórico en capacitación (renglón 185)

| Concepto | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Asignación presupuestaria | 201,567.98 | 329,773.00 | 712,100.00 | 194,862.00 |
| Ejecutado | 200,445.41 | 111,739.00 | 352,056.64 | 44,861.30 |
| % Ejec./Asig. | 99.40% | 33.90% | 49.40% | 23.00% |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Tabla 13 Presupuesto ejecutado en la Dirección de Planificación Educativa

| Ejecutado | Valor | Año |
|-----------|------------|------|
| Mínimo | 44,861.30 | 2013 |
| Promedio | 177,275.53 | N/A |
| Máximo | 352,056.64 | 2012 |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Derivado de lo anterior se expone que es viable la propuesta de capacitación para mejorar el desempeño laboral para la Dirección, es viable la propuesta porque según lo observado desde el año 2010 si existe asignación y ejecución presupuestaria para el renglón presupuestario No. 185 “Servicios de capacitación que se necesiten”, en los cuales en tres de los años analizados el porcentaje ejecutado fue por debajo de lo presupuestado, lo cual permitiría obtener los recursos solicitados para llevar a cabo el proyecto.

4.8. Plan de Capacitación para la Dirección de Planificación Educativa

Presentación

Con el propósito de contribuir con una herramienta de apoyo para el departamento de Recursos Humanos se propone modelos de capacitación de liderazgo y motivación para los colaboradores de la Dirección. El modelo contiene información detallada sobre capacitación de liderazgo y motivación que se aplicara en la Dirección. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de coordinar las capacitaciones que sean necesarias, y consta de cinco pasos que a continuación se desarrolla (Poder):

1. Plantear la necesidad de establecer objetivos a la Dirección para la formación de líderes, motivar a los colaboradores de mejorar los resultados y renovar el clima laboral a través del departamento de Recursos Humanos.
2. Organizar, es parte del departamento de Recursos Humanos y con ello debe de elaborar el programa de capacitación.
3. Dirigir, coordinar es primordial para el departamento de recursos humanos, debe de aplicar la capacitación de liderazgo y motivación para los colaboradores de manera organizada.
4. Evaluar con cada modelo de política de capacitación con la finalidad de que sea un aporte, un instrumento, una guía para alcanzar las metas de la Dirección.
5. Resultado de la capacitación de liderazgo y motivación debe de ser positivo y que sea una herramienta de apoyo para alcanzar el éxito y que se estimule a los colaboradores.

Normas

1. Verificar que las personas que han sido convocadas por medio de correo electrónico u otro medio similar a las capacitaciones, firmen y dejen constancia de asistencia.
2. Seleccionar las instalaciones adecuadas para realizar las capacitaciones.
3. Divulgar la visión, misión y valores del Ministerio de Educación y de la Dirección, de manera de que sean conocidos por todos los colaboradores.

4. Evaluar y dar seguimiento a las capacitaciones realizadas, para medir el grado de asimilación.

Determinar mecanismos de incentivos, estímulos y reconocimientos para los colaboradores por los avances o mejoras en su desempeño y el logro de los objetivos de la Dirección a partir de las capacitaciones.

Tabla 14 Programación de capacitación de liderazgo

| | | |
|--|---|--|
| Institución | Dirección de Planificación Educativa | |
| Objetivo | Desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y logro de los resultados | |
| Contenido | Objetivos | Recursos |
| Liderazgo de equipos | Desarrollar habilidades de liderazgo, sobre la base de valores éticos y organizacionales para una mejor cultura en la Dirección | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Trabajo en equipo | Desarrollar habilidades para trabajar en equipo en la Dirección. | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Habilidades de liderazgo y desarrollo de líderes | Como desarrollar sus habilidades y formar líderes referentes a la toma de decisiones en la Dirección. | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Revisión de desempeño | Orientar los esfuerzos de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Dirección | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 15 Instrumento de evaluación

Encuesta de satisfacción por capacitación recibida

Sírvase contestar las siguientes preguntas que tiene como propósito mejorar la calidad de las capacitaciones.

| | | | | |
|--|--|-----------|-------|------|
| Nombre del conferencista | | | | |
| Nombre del participante | | | | |
| Lugar | | | Fecha | |
| Evaluación | | Excelente | Bueno | Malo |
| Conferencista | | | | |
| Pericia para comunicarse | | | | |
| Intervención y Conducción de las dinámicas | | | | |
| Dominio de tema | | | | |
| ¿Se puntualizó claramente el objetivo? | | | | |
| Contenido de la Capacitación | | | | |
| Material impreso | | | | |
| Metodología utilizada | | | | |
| Recursos audiovisuales apropiados | | | | |
| Lugar apropiado | | | | |
| ¿La capacitación cumplió con sus expectativas? | | | | |
| Organización | | | | |
| ¿El conferencista respetó los horarios establecidos? | | | | |
| ¿El desempeño general de la organización fue? | | | | |
| ¿La alimentación fue de su agrado? | | | | |
| Observaciones: | | | | |
| | | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 16 Instrumento de evaluación individual

Encuesta de evaluación después de la capacitación

Sírvase contestar las siguientes preguntas que tiene como propósito analizar, dar seguimiento y para mejorar la calidad de las capacitaciones futuras.

| | | | |
|---|-----------|-------|------|
| Nombre del conferencista | | | |
| Nombre del participante | | | |
| Lugar | | Fecha | |
| Evaluación | Excelente | Bueno | Malo |
| Aspecto personal | | | |
| ¿Las relaciones interpersonales entre el colaborador y el jefe han mejorado? | | | |
| ¿La disposición al trabajo ha mejorado? | | | |
| ¿La calidad de trabajo ha mejorado? | | | |
| ¿Ha mejorado su habilidad de liderazgo? | | | |
| Aspecto organizacional | | | |
| ¿Ha escuchado comentarios positivos de la | | | |
| ¿Está dispuesto a recibir alguna capacitación por parte de la Dirección de Planificación Educativa? | | | |
| ¿Considera positivo la capacitación? | | | |
| ¿La capacitación ha contribuido a su desarrollo? | | | |
| Observaciones: | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Tabla 17 Programación de capacitación de motivación

| | | |
|---|---|--|
| Institución | Dirección de Planificación Educativa | |
| Objetivo | Apoyar al desarrollo, a la mejora continua y brindar a los colaboradores la orientación aunado a ello la motivación necesaria para alcanzar los objetivos de la Dirección | |
| Contenido | Objetivos | Recursos |
| Administración integral del tiempo de trabajo y su desarrollo | Determinar algunas cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberán poseer los colaboradores. | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Integración adecuada en grupos y equipos de trabajo | Determinar el desarrollo intelectual y personal que pueden afectar la productividad y la eficiencia en la Dirección. | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Resistencia y adaptación al cambio | Determinar los mecanismos adecuados para lograr la armonía | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |
| Como romper los paradigmas que impiden el éxito | Contribución activa y voluntaria para el logro del éxito de los colaboradores | Cañonera, lapiceros, lápices, hojas papel bond tamaño carta, marcadores y pizarrón |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Tabla 18 Instrumento de evaluación

Encuesta de satisfacción por capacitación recibida

Sírvase contestar las siguientes preguntas que tiene como propósito mejorar la calidad de las capacitaciones.

| | | | |
|--|-----------|-------|------|
| Nombre del conferencista | | | |
| Nombre del participante | | | |
| Lugar | | Fecha | |
| Evaluación | Excelente | Bueno | Malo |
| Conferencista | | | |
| Pericia para comunicarse | | | |
| Intervención y Conducción de las dinámicas | | | |
| Claridad de la capacitación | | | |
| ¿Se puntualizó claramente el objetivo? | | | |
| Grado de motivación del conferencista | | | |
| Contenido de la Capacitación | | | |
| Calidad del material impreso | | | |
| Metodología utilizada | | | |
| Recursos audiovisuales apropiados | | | |
| Comodidad del lugar de capacitación | | | |
| ¿La capacitación cumplió con sus expectativas? | | | |
| Organización | | | |
| ¿Cumplimiento del horario y del programa? | | | |
| ¿La alimentación fue de su agrado? | | | |
| ¿Está dispuesto a recibir otra capacitación de parte de la Dirección de Planificación Educativa? | | | |
| Observaciones: | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 19 Instrumento de evaluación individual

Encuesta de evaluación después de la capacitación de motivación

Sírvase contestar las siguientes preguntas que tiene como propósito de analizar y dar seguimiento a la capacitación, esta información servirá para mejorar la calidad de las capacitaciones futuras.

| | | | |
|---|-----------|-------|------|
| Nombre del conferencista | | | |
| Nombre del participante | | | |
| Lugar | | Fecha | |
| Evaluación | Excelente | Bueno | Malo |
| Individual | | | |
| Los temas son aplicables a su actividad laboral. | | | |
| Los temas respondieron a sus intereses y expectativas. | | | |
| Se estableció una mejor relación amistosa con los compañeros. | | | |
| Aumento su habilidad para el logro de los objetivos de la Dirección. | | | |
| Ha habido cambio de actitud y de comportamiento con los compañeros de trabajo. | | | |
| Dirección | | | |
| Ha mejorado el clima en la Dirección. | | | |
| Aumento la eficiencia en la Dirección. | | | |
| Aumento la eficacia en la Dirección. | | | |
| Evaluación a nivel de las tareas y operaciones | | | |
| Aumento la productividad en el área de trabajo | | | |
| Ha habido una reducción en el tiempo de entrega de alguna actividad encomendada | | | |
| Observaciones: | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Tabla 20 Formulario de asistencia

Cuadro de asistencia

| Nombre de la actividad | | | | |
|--------------------------|-------------------------|-----------|-------|-------|
| Nombre del conferencista | | | | |
| Lugar | | | Fecha | |
| No. | Nombre del participante | Dirección | Cargo | Firma |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Conclusiones

Uno de los principales factores que afectan el buen desempeño laboral de los colaboradores es la falta de capacitación, así también el ambiente laboral en la Dirección de Planificación Educativa se constituye como un elemento que afecta el desempeño.

El liderazgo que se percibe dentro de la Dirección de Planificación Educativa presenta un débil impacto y escasa motivación en los colaboradores para atender a los clientes usuarios por la carencia de participación en la toma de decisiones.

Una de las propuestas y la más adecuada a las necesidades de la Dirección de Planificación Educativa es la de implementar una estrategia de plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Recomendaciones

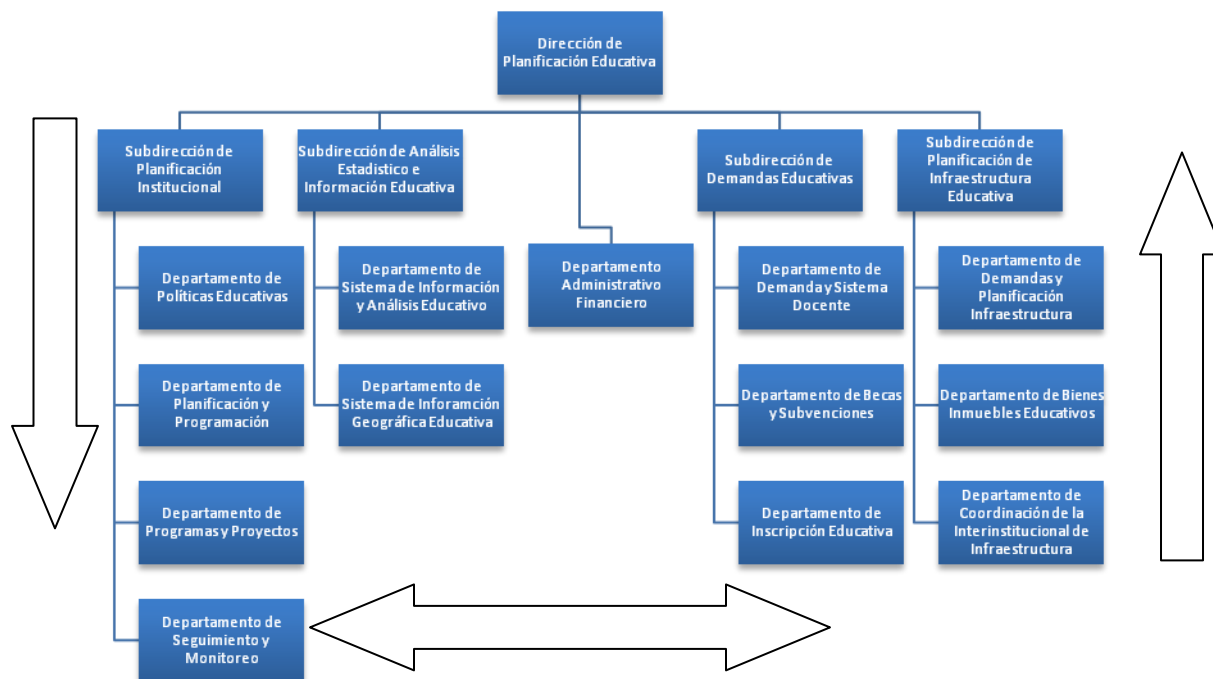
- Presupuestar y ejecutar actividades de capacitación para cada uno de los miembros de la Dirección de Planificación Educativa y que al mismo tiempo se vea reflejado en el Plan Operativo Anual –POA– institucional.
- Implementar actividades que persigan mejorar el clima laboral, algunas de estas actividades propuestas son: Recreación, un día de campo, viaje a Xetulul, deportes y realización de actividades sociales.
- Para un mejor desempeño laboral es necesario tomar consideración los aportes, las ideas, y las estrategias que manifiestan los colaboradores para ofrecer un servicio eficaz y eficiente a los clientes usuarios.
- Implementar un esquema de plan de capacitación (liderazgo y motivación) para mejorar el desempeño laboral en la Dirección.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, S.A. De C.V.
- Berbel, F. G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, S.L.; Edición: 1.
- Castañeda, L. (2007). "El liderazgo en la vida cotidiana". México.
- Ibáñez, E. A. (2004). Liderazgo y compromiso social. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo 1a. ed. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional, 10a. ed. México: Pearson Educación.
- Yrebelde. (08 de abril de 2013). EcuRed. Recuperado el 07 de enero de 2015, de EcuRed, conocimiento con todos y para todos: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

ANEXOS

Anexo 1 Divulgación, comunicación interna



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Anexo 2 Encuestas para los colaboradores y Directora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



Cuestionario aplicado a la Dirección de Planificación Educativa

Objetivo: Determinar el contorno actual de los procesos que ejerce la Dirección de Planificación Educativa.

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas, por favor conteste con sinceridad a cada una de ellas, sin dejar alguna en blanco.

1) ¿Recibió alguna capacitación al momento de ingresar en la Dirección de Planificación Educativa?

SI NO

2) ¿Considera que es necesaria una retroalimentación en el área de trabajo?

SI NO

3) ¿Considera que le son necesarias las capacitaciones?

SI NO

4) ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta?

SI NO



5) ¿Ha recibido alguna capacitación en línea (e-learning)?

SI NO

6) ¿Considera que es necesario recibir alguna capacitación?

SI NO

7) ¿Podría ser usted un líder dentro de la Dirección donde labora?

SI NO

8) ¿Existe una buena relación entre su jefe?

SI NO

9) ¿Generalmente usted aporta ideas para mejorar el trabajo?

SI NO

10) ¿En la Dirección se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo?

SI NO



11) ¿La Dirección ofrece buenas oportunidades de capacitación?

SI

NO

12) ¿Tiene claras las metas que desea alcanzar en su departamento?

A-Muy claras

B-Medianamente claras

C-Nada claras

13) ¿Hace las cosas lo mejor que pueda?

A-Siempre

B-Solo algunas veces

C-Hago apenas lo necesario

14) ¿Recibe algún reconocimiento por hacer bien su trabajo?

A- Si

B- A veces

C- No

15) ¿Su esfuerzo se ve bien recompensado a través de la consecución de las metas que se ha propuesto?

A- Usualmente

B- Pocas veces

C- No me fijo



16) ¿Piensa que las personas cercanas a usted se interesan por lo que hace y por cómo está?

A- Si B-Muy poco C-No

17) ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor regular?

A-Definitivamente B-Un poco C-Ninguno

18) ¿Está orgulloso de los aportes que hace en su trabajo?

A- Muy orgulloso B- En ocasiones C-No

19) ¿La actividad que desarrolla dentro de la Dirección le permite alcanzar sus objetivos profesionales?

A-Totalmente B-Solo cuando alguien me lo dice C-Jamás tendré éxito

20) ¿En algún momento se encuentra con bastante trabajo?

A- Si B- Con frecuencia C- No

Fuente: elaboración propia, 2014.



Cuestionario aplicado a la Dirección de Planificación Educativa

Objetivo: Determinar el contorno actual de los procesos que ejerce la Dirección de Planificación Educativa.

Introducción: Buenos días, es un gusto estar acá y a la vez para hacerle unas preguntas para la evaluación que se está realizando para la Dirección al cual está a su cargo.

1. ¿Existe alguna forma de medir el desempeño de sus colaboradores?
2. ¿Puede notar la satisfacción general del colaborador en lo que realiza?
3. ¿Considera que existe liderazgo en la Dirección?
4. ¿Cómo ve la motivación de los colaboradores?
5. ¿Existe una inducción al ingresar a la Dirección?
6. ¿Considera que los colaboradores pueden rendir aún mejor en las tareas encomendadas?
7. ¿La capacitación sobre liderazgo y motivación es necesaria en la Dirección?
8. ¿Existe un renglón o presupuesto asignado para las capacitaciones?
9. ¿Capacitación es un gasto?
10. ¿Podría considerar e implementar la capacitación de liderazgo y motivación en la Dirección para sus colaboradores?

Muchas gracias, feliz día.