

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental  
de Educación de Izabal”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Ligia Mirtala Martínez Beltetón

Puerto Barrios, Izabal, agosto 2015

**“Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental  
de Educación de Izabal”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ligia Mirtala Martínez Beltetón

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña, (**Tutor**)  
Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar, (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, agosto 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

**Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez**  
Coordinador

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

**Licda. Ilymy Leny Méndez Conde**  
Examinador

**Lic. Julio Cesar Ramírez Marcial**  
Examinador

**Lic. Alba Judith Soto Herrera**  
Examinador

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**  
Tutor

**Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar**  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0188-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE JULIO DEL 2015  
SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elmer Ruano Zeceña, tutor y Licenciada Elizabeth Ramos Aguilar, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Ligia Mirtala Martínez Beltetón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1370, de fecha 29 de mayo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,637

elmer\_ruano@hotmail.com

Teléfono: 5715-1888

Puerto Barrios, Izabal, 29 de noviembre del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal**”, realizada por **Ligia Mirtala Martínez Beltetón** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

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

  
Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña

**Lic. Elmer Ruano**  
Colegiado 16,637

Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar  
Especializada en Psicología Forense,  
Doctorado en Ciencias Criminalísticas y Criminológicas  
Colegiada 5,964  
marizabel.ra@gmail.com

Guatemala,  
Febrero 14 de 2015.

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal”** realizado por: **Ligia Mirtala Martínez Beltetón**, carné 201403752, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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



Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1117.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ligia Mirtala Martinez Beltetón** con número de carné 201403752, 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 veintinueve de mayo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Pamela R.  
cc. Archivo.

## **Acto que dedico**

- A Dios** Ser supremo que me dio la vida y que ha quitado de mi camino todo tropiezo para que pudiera alcanzar esta meta y por darme la sabiduría e inteligencia para culminar esta etapa de estudios.
- A mis padres** **Rosa Mirtala Beltetón Fajardo y Máximo Eleazar Martínez Villatoro**  
Gracias por hacerme una mujer de bien ya que con sus sabios consejos me han guiado. Quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A ti papito que se que desde el cielo me mandas tus Bendiciones y estarás feliz por mi triunfo. Los amo mucho.
- A mis hijos** **Edgar José y Esteban José**  
Por ser el motor que mueve mi vida; los amo y que este triunfo sea para ustedes un ejemplo a seguir para darme la dicha de verlos convertidos en profesionales y personas de bien.
- A mi esposo** **Edgar Velíz**  
Por brindarme su apoyo y paciencia en el transcurso de mi carrera.
- A mis hermanas** **Lorraine Martínez y Vivian Martínez**  
Especial agradecimiento por sus oraciones y porque siempre he contado con ustedes en todo momento.
- A mis sobrinos:** **Eleazar, Alejandro, Sebastián, Diego** a quienes les tengo un cariño inmenso y que mi triunfo sea un ejemplo a seguir para ellos.
- A la Universidad: Panamericana,** mi agradecimiento por la oportunidad de continuar mis estudios y compartir sus sabias experiencias.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	3
2.2 Recurso humano	3
2.3 La personalidad	3
2.4 Tipos de conducta	4
2.4.1 La persona agresiva	4
2.4.2 La persona pasiva	4
2.4.3 La persona asertiva	4
2.5 Clima laboral	5
2.5.1 Tipos de clima laboral	6
2.5.2 Clima laboral y comunicación interna	7
2.6 Satisfacción laboral y productividad	7
2.7 Motivación humana	8
2.8 Condiciones de trabajo	8
2.9 Importancia de la dignidad personal	9
2.10 Capacitación	9
2.11 Diagnostico de las necesidades de la capacitación	10
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	11
3.2 Objetivos	12
3.2.1 Objetivos Generales	12
3.2.2 Objetivos Específicos	12
3.3 Alcances y Limites	13
3.4 Metodología	14
3.4.1 Sujetos	14

3.4.2 Instrumentos	15
3.4.3 Procedimientos	15
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	17
4.2 Análisis e interpretación de resultados	29
<b>Conclusiones</b>	31
<b>Fuentes Bibliográficas</b>	32
<b>Propuesta</b>	33
<b>Anexos</b>	37

## **Resumen**

El presente informe tiene como objetivo principal proponer un programa de capacitación para mejorar las relaciones laborales en los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

En la investigación se utilizó la herramienta del FODA, dirigido al personal administrativo de las áreas: despacho, sección administrativa, unidad de planificación y jurado auxiliar, identificándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

El capítulo 1 contiene los antecedentes donde se obtuvo información que determinó deficiencia en el clima laboral, indicándose la problemática existente en la Dirección Departamental de Educación de Izabal y la importancia de mejorar la calidad de las relaciones laborales entre los colaboradores de la institución.

El capítulo 2, Está integrado por el marco teórico que enmarca lo relacionado con el papel importante que tiene el recurso humano en cualquier institución, desde su punto de vista laboral, derivado que es considerado como un capital al cual se le debe crear un ambiente armonioso laboral para lograr un mejor desempeño y alcanzar los objetivos institucionales.

Capítulo 3 está conformado por el planteamiento del problema, describe aspectos generales como: la justificación, objetivos generales y límites, metodología e instrumentos utilizados en el desarrollo del proyecto.

En el capítulo 4 describe la presentación, análisis e interpretación de resultados, de las entrevistas dirigidas al Director Departamental de Educación de Izabal y colaboradores de la institución, que fueron objetos de la investigación realizada; de lo cual se concluye y se recomienda la implementación de un programa de capacitación de relaciones interpersonales para el personal.

## **Introducción**

En la actualidad las empresas están en un mundo donde la globalización esta enlazada con el desarrollo, la tecnología, la comunicación y la organización del recurso humano, para lograr así un mercado competitivo; pero existen organizaciones de carácter públicas o privadas, que no le dan la importancia que el recurso humano se merece; como lo es propiciar un clima laboral agradable para lograr el compromiso de su personal en generar servicios de calidad.

Existen métodos para desarrollar el potencial de los colaboradores, uno de estos lo constituyen las capacitaciones, las cuales fortalecen las debilidades de los colaboradores y los mantienen actualizados acerca de las nuevas técnicas para la realización de las actividades, pero para que estas cumplan sus objetivos las capacitaciones deben ser realistas y adaptarse a la naturaleza de cada organización.

Toda organización debe contar con plan o planes estratégicos sostenibles que contrarreste la separación en los individuos de cualquier empresa, por medio de talleres de sensibilización sobre personalidad, clima laboral, motivación humana y otros.

Este informe comprende de un análisis realizado del clima laboral al personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal y se identifica que existe un clima laboral que debe mejorarse por medio de capacitaciones de motivación, liderazgo, relaciones humanas y laborales; para alcanzar los objetivos de la institución.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

El tema del Clima laboral es complejo, debido que ya existen investigaciones en los últimos años del mismo, donde se identifican posibles factores que influyen en las relaciones interpersonales de los individuos que laboran dentro de una empresa tal como la forma de comportarse en el desarrollo de sus actividades laborales; la relación entre compañeros, el liderazgo que ejerce los jefes ante los niveles jerárquicos inferiores y las características del lugar de trabajo.

En esta investigación se evaluó por medio de un análisis FODA a la Dirección Departamental de Educación –DIDEDUC- de Izabal, a todo el personal de DIDEDUC, encontrándose que la mayor deficiencia está en un inadecuado clima laboral, es necesario que promuevan las buenas relaciones entre el personal y las autoridades superiores.

En la DIDEDUC de Izabal, se han implementado cambios para que la comunicación entre jefes y subordinados sea eficiente, para evitar la ruta hacia el logro de los objetivos institucionales. Sin dejar a un lado los ideales de cada empleado que presta sus servicios en la institución.

Contar con un clima laboral adecuado, es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto que las organizaciones no deben de olvidarse de este factor y deben de trabajar para generarlo y mantenerlo.

En la Dirección Departamental de Educación de Izabal se hace imprescindible la realización del presente estudio (Práctica Empresarial Dirigida –PED), para contribuir a la mejora continua de los colaboradores en la ejecución de sus procesos, pero es importante proporcionarles un programa de capacitación para crear competencias en el ámbito laboral, lo que los certificara como elemento humano capaz de desarrollar actividades, solucionar conflictos dentro y fuera del recinto laboral.

Contar con un clima laboral adecuado, es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto que las organizaciones no deben olvidarse de este factor y deben trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

### 2.2 Recurso humano

Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y se caracterizan por desempeñar múltiples funciones de acuerdo a su estructura organizacional.

El recurso humano de una empresa, de acuerdo al principio división del trabajo de Henry Fayol la eficiencia en el uso de la mano de obra calificada es aplicada a todos los tipos de trabajo tanto administrativo y técnico. El término se utiliza en diversos aspectos relacionados a la productividad de la organización.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo las empresas deben crear mecanismos que permitan disponer mano de obra calificada, motivada para el desempeño eficiente y eficaz que conduzca el logro de los objetivos y las metas de la organización y logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen a enfocar el tema de la motivación como los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamiento de los empleados Recuperado: 01/08/2014.

www.[http:// definiciones/relaciones-laborales/](http://definiciones/relaciones-laborales/)

### 2.3 La personalidad

Andrew (2008:17),“La personalidad se refiere a patrones de conducta duraderos, recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones.”

En la actualidad las personas tienden a comportarse de diferente manera, debido a la situación emocional que se encuentra, esto reflejan diferentes caracteres en el ámbito laboral, el cual crea deficiencia en el desempeño de sus funciones en la institución.”

## 2.4 Tipos de conducta

Hay tres tipos de conducta que destacan en la personalidad humana, las cuales son: persona agresiva, la persona pasiva y la persona asertiva.

### 2.4.1 La persona agresiva

- ✓ Trata de satisfacer sus necesidades.
- ✓ Le gusta el sentimiento de poder, pero en el fondo sabe que se aprovecha de los demás.
- ✓ Siempre tiene la razón, pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda.
- ✓ Suele estar sola, y su conducta aleja a demás; nunca admite que necesita amigos.
- ✓ Suele ser enérgica, pero con frecuencia de una forma destructiva.
- ✓ No se gusta a sí misma, crea ambiente negativo alrededor.
- ✓ Tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás
- ✓ Se le reconoce por su típico lenguaje verbal y corporal.

### 2.4.2 La persona pasiva

- ✓ Los demás se aprovechan de su vulnerabilidad.
- ✓ Suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad, ante los demás.
- ✓ Está enfadada consigo misma y los demás se aprovechan de ella.
- ✓ Es una experta en ocultar sus sentimientos.
- ✓ Es tímida y reservada cuando está con otras personas.
- ✓ No sabe aceptar cumplidos.
- ✓ No tiene mucha energía ni entusiasmo para nada.
- ✓ Actitud acaba irritando a los demás.
- ✓ Absorbe la energía de los demás.
- ✓ Se conoce por su típico lenguaje corporal y verbal.

### 2.4.3 La persona asertiva

- ✓ Se preocupa por sus derechos y por los de los demás.

- ✓ Por lo general, consigue sus metas.
- ✓ Respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno.
- ✓ Cumple siempre sus promesas.
- ✓ Puede comunicar sus sentimientos cuando son negativos y no fomenta el resentimiento.
- ✓ Está preparada para asumir riesgos y acepta sus errores.
- ✓ Reconoce sus fracasos y sus éxitos.
- ✓ Es entusiasta y motiva a los otros.
- ✓ Se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.
- ✓ Se le puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.

## 2.5 Clima laboral

“Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por la interacción entre características personales y organizacionales” (Llaneza F, 2007, p.466).

Llaneza F (2007), “Las personas trabajan para la satisfacción de sus necesidades de orden económico y desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que coadyuvan al rendimiento de mismo, por lo tanto la percepción está determinada por características individuales como la cultura, experiencia y expectativas de satisfacer lo que desea. Existen variables objetivas que inciden negativamente sobre la percepción que tienen las personas en las condiciones de trabajo”

- Condiciones temporales.
- Exigencias físicas, mentales y emocionales de la tarea.
- Procesos de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Estructura organizativa.

- Liderazgo.
- Cultura de empresa
- Misión de empresa
- Organización
- Equipamiento
- Reconocimiento profesional
- Salario
- Criterio de Equidad (p.466)

### 2.5.1 Tipos de Clima laboral

Gan y Berbel (2007), afirma que existen cuatro tipos de clima laboral:

- **Autoritario:** La dirección no confía en sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen en base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- **Autoritario paternalista:** El clima laboral paternalista tiene cierta empatía entre la dirección y los subordinados, se establece a base de miedo y la comunicación sólo en forma de instrucciones; hay confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, siendo raras las ocasiones en las que se toman decisiones en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales, creando la impresión a los trabajadores que laboran en un ambiente estable y estructurado.
- **Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima y el mismo sucede en los niveles jerárquicos inferiores. Para motivar a los empleados se usan las recompensas, castigos ocasionales, existiendo la interacción de ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos a alcanzar.

- **Participativo:** Existe la participación en grupo y plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación es ascendente, descendente y lateral, el motivador que se emplea es la participación, establece y mejora los métodos de trabajo. Los empleados conjuntamente con la dirección forman un equipo para lograr lo establecido por medio de la planeación estratégica. (p.181, 182).

### 2.5.2 Clima laboral y comunicación interna

Gan, Berbel, (2007:181,182), “La conexión entre clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización, refleja en un mejor clima”

Pero cuando existe mala comunicación interna, pueden existir factores negativos como ataques en reuniones entre jefes, privilegios en ciertos departamentos, distorsión de la información entre niveles jerárquicos.

### 2.6 Satisfacción laboral y productividad

Según Lucas (1992), “El estudio de la satisfacción en el trabajo ha tenido desde hace años un gran interés para los científicos sociales; muchos de ellos han ido buscando la relación entre la satisfacción y productividad”

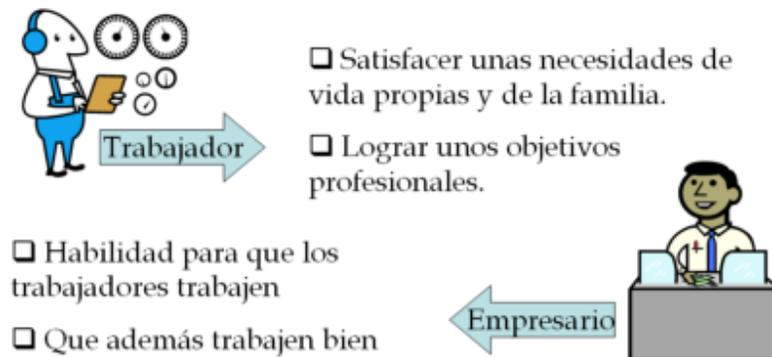
Parece de sentido común que una persona más que satisfecha en su trabajo realice mejor su tarea y viceversa; sin embargo, la complejidad del fenómeno de la satisfacción hace que esta hipótesis sea ya, en una primera aproximación, inadmisibile.

- No existe relación directa entre cantidad y calidad del trabajo y satisfacción
- Si hay correlación de la satisfacción con la estabilidad de la organización (absentismo y rotación de personal).

Tanto la satisfacción como la productividad son fenómenos cuyas causas son complejas y numerosas, y su interrelación no es, por tanto, fácil de definir, pues incluso algunas variables localizadas que pudieran influir sobre los dos fenómenos tal manera que incluso la negación de la relación entre la productividad y satisfacción no debe tomarse de una manera tajante.

2.7 Motivación humana: La teoría de la motivación de Elton Mayo, indica los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados en su comportamiento.

Pelayo J (n.d.) afirma que “los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Refiriéndose a lo laboral, las perspectivas que han de adoptarse para aproximarnos dos conceptos.



Fuente: Javier Pelayo González

## 2.8 Condiciones de trabajo

Según los autores Blanch, Espuny, Gala y Martin A. (2003), Las condiciones de trabajo inciden en la calidad de vida laboral como salud, bienestar económico; motivación, satisfacción laboral, participación; patologías profesionales; rendimiento laboral de las personas empleadas, de disfunciones organizacionales, sean estos conflictos, absentismo, rotación, accidentes o las bajas laborales, como la eficacia y la eficiencia de la misma organización.

## 2.9 Importancia de la dignidad personal

(Koontz H., 1998), Administrar es cumplir objetivos empresariales para obtener resultados importantes, aunque los medios para lograrlo no deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que los trabajadores deberán ser tratados con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. Desde el presidente, vicepresidente, administradores, supervisores de línea, trabajadores contribuyen a los propósitos de la empresa.

## 2.10 Capacitación

Según Pinto (2000), Generar servicios con calidad, involucra a organizaciones de cualquier tamaño y actividad públicas o privadas y a individuos. La calidad es el atributo de proceso o característica del producto, actitud, forma de actuar y de comportarse; compete particular en la cultura de las personas.

En esta dinámica cobra especial importancia la capacitación, que ayuda en los procesos de cambio y mejora que requieren las instituciones, donde el servidor público participa en la toma de decisiones. No es el único camino que garantiza el cumplimiento de objetivos institucionales, es la herramienta que actualiza y desarrolla el capital humano para impulsar la productividad de los trabajadores de la institución.

Se considera como el elemento estratégico en las organizaciones no considerándolo así, el potencial se desvanece al máximo y se obtiene escasos resultados. El proceso de capacitación en la empresa, conlleva una serie de pasos establecidos.

Cuando la capacitación se utiliza con la metodología incorrecta, los resultados no son los mismos, no se logra el propósito de aprendizaje que desea en el personal para que los objetivos de la empresa o institución sean eficientes, mejorando la calidad en los servicios que se le brindan al usuario.

La función de capacitar implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano los conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de funciones laborales, y orientar las acciones al logro de los objetivos de la organización.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre una persona. De los conocimientos adquiridos y lo desconocido. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puestos. Dados los cambios en las actividades de las organizaciones prácticamente no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

Esto influye que cada persona debe saber los procesos sistemáticos de la empresa y la forma que debe llevar a cabo en las tareas asignadas por el jefe inmediato y alcanzar así resultados positivos.

## 2.11 Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

Pinto (2000), Diagnóstico de las necesidades de capacitación –DNC- es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecer y fortalecer de conocimientos, habilidades o actitudes a los participantes de una organización, para de contribuir en el logro de los objetivos.

Un reporte de necesidades de capacitación debe expresar lo siguiente para qué a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. La primera tarea concreta es de tipo operativo y tiene como propósito localizar las áreas de entrenamiento. Es sencillo descubrir estas necesidades porque las personas ya saben sus debilidades. Hay que tomar como base el diagnóstico, el contenido del puesto, y esté establecido o no en una descripción formal.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La empresa privada u organización gubernamental para ser eficiente en la prestación de servicios, es importante el recurso humano capacitado y motivado en el desempeño de funciones, el cuales catalogado como capital para la empresa. Por lo tanto si los empleados no se relacionan en el área de trabajo, puede repercutir en el logro de los objetivos de cualquier empresa.

El comportamiento humano es factor importante a considerar en el estudio del clima laboral u organizacional como también se le conoce, porque en él intervienen tipos de emociones y diferentes formas de percibir el entorno laboral que lo rodea. La responsabilidad de la organización es promover y mantener un ámbito de trabajo agradable y estimulante para todo trabajador, las empresas están conformadas de personas con características individuales quienes deben satisfacer necesidades de orden económico, de pertenencia, de auto motivación y desarrollo laboral, lo que da origen a mayor productividad en el trabajo si son compensados de forma adecuada.

Por lo tanto si la Dirección Departamental de Educación de Izabal no aplica los elementos claves que logren un clima laboral adecuado, habrá un ambiente negativo, los trabajadores dejarán de ser eficientes en el desempeño laboral, metas no cumplidas, errores en las tareas asignadas, falta de comunicación entre los departamentos, secciones y unidades, riesgos de estabilidad laboral, resistencia a participar y apatía. Además de estos factores también estas actitudes pueden dar origen a sanciones administrativas y monetarias, por la contraloría general de cuentas –CGC-, al realizar auditorías y revele los hallazgos por deficiencias administrativas y operativas en los procesos causadas por la insatisfacción que puedan presentar los colaboradores de la institución.

Es importante responder a la pregunta ¿Cómo lograr un cambio favorable del clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal?

- Título de la investigación

Análisis del clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

- Justificación

El clima laboral en las organizaciones toma relevancia en la actualidad y es de vital importancia en cualquier empresa para lograr un ambiente de trabajo agradable y productivo, pero para ello se debe tomar en cuenta que las instituciones tienen que generar las condiciones que busquen el logro de los objetivos institucionales y la de los trabajadores para armonizar en las dos vías que son patronos y empleados.

El clima adecuado adquiere importancia en cualquier empresa privada o pública, por lo que se efectuó el análisis FODA en las unidades y secciones de la Dirección Departamental de Educación de Izabal -DIDEDUC- detectándose deficiencia en las relaciones laborales entre los colaboradores, provocando un clima laboral no conveniente que puede generar un mal servicio a los usuarios internos y externos por la institución objeto de estudio.

Por lo antes descrito es importante realizar el análisis del clima laboral que existe entre los trabajadores de la DIDEDUC de Izabal, para determinar las causas de la problemática y así aportar las soluciones a la misma y lograr prestar un mejor servicio al usuario interno y externo.

### 3.2 Objetivos

#### 3.2.1 Objetivo general

Analizar los factores que generan un clima laboral negativo en la Dirección Departamental de Educación de Izabal, el impacto en el desarrollo de los procesos, y servicios ofrecidos al usuario interno y externo de la institución.

#### 3.2.2 Objetivos Específicos

✓ Determinar los factores que promuevan las buenas relaciones del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

- ✓ Identificar las causas de la problemática del conflicto en la institución.
- ✓ Relacionar el impacto del clima laboral en función al desempeño.

### 3.3 Alcances y límites

Dentro de los alcances se encuentran los siguientes:

- Alcances

- ✓ Espacial

Se realizó un análisis en el despacho y sus respectivas unidades sección administrativa, unidad de planificación, unidad administrativa, jurado auxiliar de oposición de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, con ubicación en 20 avenidas entre 13 y 14 calle, Puerto Barrios, Izabal.

- ✓ Temporal

El proyecto de estudio se desarrolló del 17 de mayo de 2014 al 29 de Noviembre del 2014.

- ✓ Teórica

Para el sustento de la siguiente investigación se tomaron en cuenta los libros utilizados de los autores que han escrito sobre clima laboral y capacitación Gan F., Berbel, Blanch, Espuny, Gala y Martin A, (Koontz H., entrevistas, cuestionarios, y fuentes de la página de internet.

- ✓ Límites

En la presente investigación no se presentó ninguna limitante para el acceso de la información requerida.

### 3.4 Metodología

- Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, conoce el tipo de problemática de la Dirección Departamental de Educación de Izabal-DIDEDUC-, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

#### 3.4.1 Sujetos

Para realizar el presente estudio de investigación se tomaron en cuenta como sujetos de investigación las siguientes personas:

- Personas

Descripción del puesto	Cantidad
Director Departamental de Educación	1
Departamento administrativa financiero	2
Sección administrativa	12
Sección financiera	8
Recursos humanos	8
Unidad de Informática	2
Departamento de fortalecimiento a la comunidad educativa	9
Departamento pedagógico	17
Jurado de oposición	2
Planificación	3
Comunicación social	1
<b>Total cantidad</b>	<b>65</b>

- Unidades de análisis:
- ✓ Manual de funciones de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
- ✓ Reglamento Interno.
- ✓ Análisis FODA.

### 3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Izabal, que incluye serie de nueve (9) preguntas abiertas y cerradas que persigue conocer información relacionada con la empresa y los factores que generan inadecuado el clima laboral de la DIDEUC de Izabal. (Ver anexo No.3)
- Entrevista dirigida a los colaboradores, que incluye serie de trece (13) preguntas abiertas y cerradas para obtener información sobre el inadecuado clima laboral dentro de la Dirección Departamental de Educación de Izabal. (Ver anexo No.4)

### • 3.4.3 Procedimientos

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fue necesario realizar los siguientes pasos y etapas que se detallan a continuación:

- ✓ Elección de la empresa o entidad donde se realizó el estudio.
- ✓ Visita a la Dirección Departamental de Educación de Izabal donde se obtuvo la información necesaria para realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- ✓ Selección del área de estudio.
- ✓ Entrevistas dirigida al Director Departamental de Educación de Izabal.
- ✓ Aplicación de instrumentos.
- ✓ Recopilar información general de la empresa como antecedentes, visión, misión, objetivos, estrategias, la cantidad de empleados con que cuenta y su organigrama.

- ✓ Entrevista escrita al Director Departamental y colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal para recopilar información que ayudó a determinar la problemática existente.
- ✓ Diagrama causa-efecto como base de las debilidades de los cuatro (4) fodas para determinar el problema de la empresa.
- ✓ Selección del tema de investigación ,
- ✓ Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.
- ✓ Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- ✓ Introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- ✓ Estructuración de los instrumentos de investigación
- ✓ Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio.
- ✓ Realización de análisis a los resultados.
- ✓ Revelación de los resultados obtenidos.
- ✓ Realización de conclusiones.
- ✓ Ejecución de propuesta.
- ✓ Presentación de informe final de la Práctica Empresarial –PED-.

- **Diseño de la investigación**

El diseño de la presente práctica empresarial dirigida se considera tipo mixto, se elaboró la investigación documental y de campo, se visitó la DIDEDUC de Izabal y se utilizó soporte de consultas de libros de texto, entrevistas y cuestionarios dirigidos al personal.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

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

**Tabla No. 1**

#### **Buenas relaciones laborales**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

Según entrevista realizada al Director Departamental de Educación de Izabal, manifestó que la relación laboral con el personal de la institución es buena.

**Tabla No. 2**

#### **Clima laboral adecuado**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

El Director Departamental de Educación de Izabal, indica que existe un clima laboral adecuado en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

**Tabla No. 3**

**Existe cooperación y colaboración aun en momentos difíciles**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

La tabla anterior demuestra que el Director Departamental de Educación afirma que existe cooperación y colaboración aun en momentos difíciles en su equipo de trabajo.

**Tabla No. 4**

**Oportuna comunicación con el personal**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

El resultado anterior refleja que el Director Departamental tiene oportuna comunicación con el personal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades.

**Tabla No. 5**

**Fomenta la comunicación interna**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

El resultado anterior indica que el Director Departamental fomenta la comunicación interna a través de medios formales como memorándum, oficios, circulares.

**Tabla No. 6**

**Solución conjunta en los problemas**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

En la tabla anterior el Director Departamental de Educación de Izabal indica que en la Dirección Departamental de Educación de Izabal participa en la solución conjunta de los problemas interpersonales.

**Tabla No. 7**

**Se realizan evaluaciones de desempeño**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	0

Base de datos: Director Departamental

El resultado anterior refleja que se realizan evaluaciones de desempeño al personal para conocer los resultados de las tareas, funciones y actividades asignadas.

<b>Cédula No. 1</b>	<b>Si su respuesta es sí. ¿Podría indicarme cada cuanto se realizan?</b>
Las evaluaciones de desempeño al personal se realizan cada año, en los departamentos y secciones de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.	

**Tabla No. 8**

**Se mide la satisfacción personal**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	0
No	1

Base de datos: Director Departamental

El resultado anterior refleja que no se mide la satisfacción personal teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores.

**Tabla No. 9**

**Recibe capacitación para un buen desempeño y satisfacción laboral**

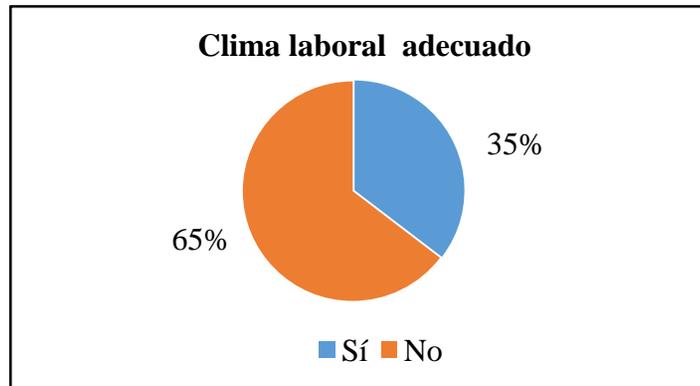
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	0
No	1

Base de datos: Director Departamental

En la tabla anterior el Director Departamental de Educación de Izabal manifiesta que los colaboradores no han recibido capacitaciones en relación a un buen desempeño y satisfacción laboral.

- Resultados de la entrevista dirigida a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

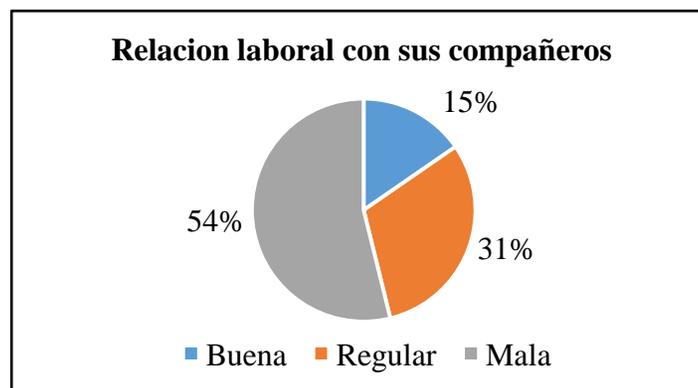
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que 42 colaboradores equivalente al 65% de la Dirección Departamental de Educación de Izabal consideran que no hay un clima laboral adecuado y 23 colaboradores equivalente al 35% que si hay un clima laboral adecuado.

**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, el 54% equivalente a 35 de los colaboradores consideran que la relación laboral con sus compañeros es mala, mientras el 31% equivalente a 20 colaboradores, consideran que es regular y 10 de los colaboradores que equivale a 15% consideran que es buena.

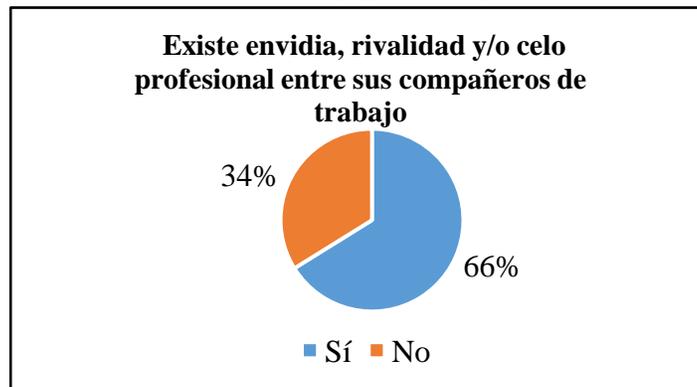
**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, 36 de los colaboradores equivalentes a un 55% consideran que su jefe no fomenta las buenas relaciones humanas mientras tanto 29 de ellos que equivalen a un 45% considera que su jefe si fomenta las buenas relaciones con su personal.

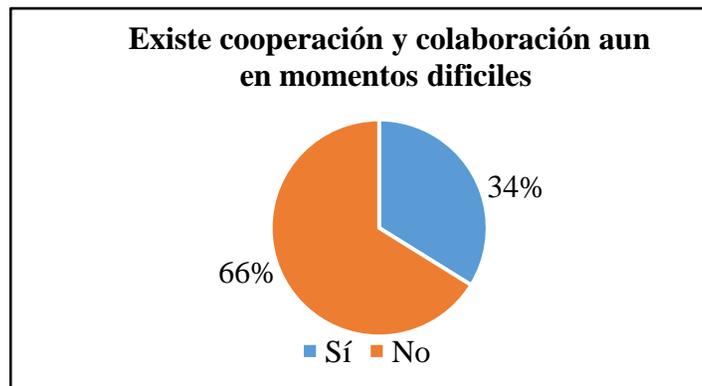
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de esta gráfica el 66% equivalente a 43 colaboradores dice que si existe la envidia, rivalidad y/o celo profesional entre sus compañeros y el 34% equivalente 22 colaboradores manifiesta que no.

**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de esta gráfica 43 colaboradores equivalente a un 66% consideran que en su equipo de trabajo no existe cooperación y colaboración aun en momentos difíciles mientras tanto 22 de los colaboradores equivalentes a un 34% manifiestan que si existe.

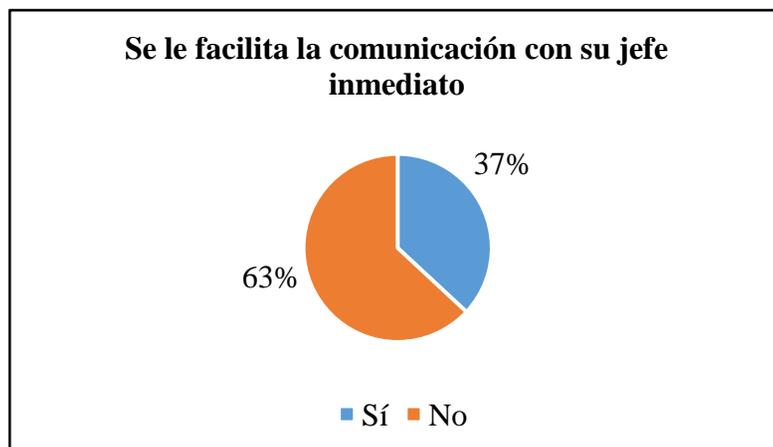
**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior 49 de los colaboradores equivalentes al 71% dicen que la comunicación interna no funciona correctamente, mientras tanto 19 de los colaboradores equivalentes al 29% manifestaron que sí.

**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de esta gráfica, 43 de los colaboradores equivalentes al 63% exponen que no le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato mientras tanto 24 de los colaboradores que es equivalente a 37% manifiestan que si le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato.

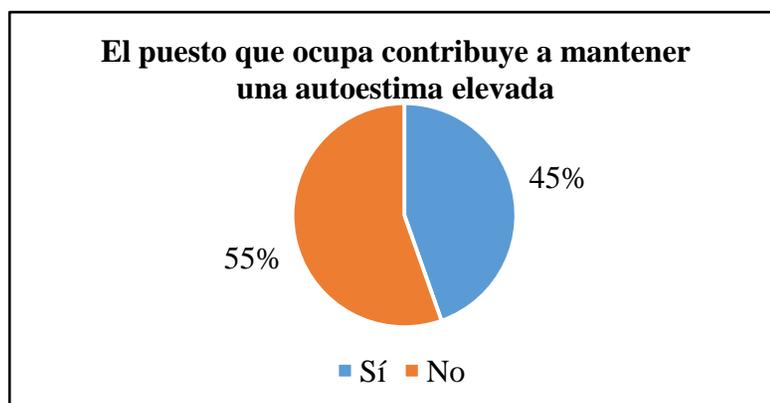
**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica evidencia que del total de los empleados entrevistados, el 55% equivalente a 36 colaboradores consideran que la comunicación con sus compañeros de trabajo no es buena y el 45% equivalente a 29 colaboradores manifiestan que si es buena.

**Gráfica No. 9**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior refleja que 36 de los colaboradores equivalente a un 55% consideran que el puesto que ocupa no contribuye a mantener una autoestima elevada, mientras tanto 29 colaboradores equivalente a un 45% manifiestan que sí.

**Gráfica No. 10**



Fuente: Elaboración propia

La grafica anterior demuestra que el 74% equivalente a 48 de los colaboradores comentan que no se mide la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, esto demuestra que no hay satisfacción del personal en la DIEDUC Izabal. Mientras tanto el 26% equivalente a 17 de los colaboradores manifiesta que sí se mide.

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, el 85% equivalente a 55 de los colaboradores indican que no se les reconoce cuando realizan un buen trabajo.

<b>Cédula No. 1</b>	<b>¿Si la respuesta a la pregunta anterior es Sí, ¿Cómo se lo reconocen?</b>
El 15% equivalente a 10 de los colaboradores indica que sí se les reconoce con felicitación verbal y escrito.	

**Gráfica No. 12**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en esta gráfica, indican que el 80% equivalente a 52 de los colaboradores manifiestan que en la DDEDUC Izabal no se abordan adecuadamente los problemas mientras el 20% equivalente a 13 de los colaboradores indican que si se abordan adecuadamente los problemas.

**Gráfica No. 13**



Fuente: Elaboración propia.

El resultado demuestra que el 100% equivalente a 65 de los colaboradores encuestados respondieron que no reciben capacitaciones para poder desempeñar un excelente trabajo y satisfacción laboral.

## 4.2 Análisis e interpretación de resultados

Para la realización del trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED- se utilizaron dos instrumentos que se detallan a continuación:

a) Entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Izabal, los objetivos siguientes:

- Identificar si la máxima autoridad de la Dirección Departamental de Educación de Izabal conoce el clima laboral dentro de la institución.
- Determinar si existe buena comunicación y cooperación entre el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
- Establecer si la máxima autoridad de la institución, propicia las buenas condiciones para que los empleados se sientan motivados a trabajar en armonía y de forma activa en todas las actividades encomendadas.
- Concretar si en la Dirección Departamental de Educación de Izabal se realizan evaluaciones de desempeño al personal para conocer si lo planificado se cumplió.
- Identificar que mecanismo utilizan para medir la satisfacción del personal tomando en cuenta sus necesidades y expectativas como ambiente de trabajo y posibilidad de promoción.
- Conocer si en la Dirección Departamental de Educación de Izabal se tiene solución conjunta en los problemas.
- Determinar si la institución objeto de estudio cuenta con un plan de capacitación para los colaboradores.

b) Entrevista dirigida a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, siendo los objetivos perseguidos fueron los siguientes

- Evaluar si el personal se siente motivado y en el puesto de trabajo.
- Determinar si existe un clima laboral adecuado en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

- Establecer la relación laboral que existe en el personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
- Si hay motivación de los jefes inmediatos a subalternos, debe existir armonía y colaboración de todos los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación.
- Determinar si los trabajadores se apoyan en cualquier circunstancia laboral.
- Confirmar en la Dirección Departamental de Educación de Izabal, se tiene buena comunicación entre empleados, así como con los jefes.
- Identificar si los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal les brindan capacitaciones para obtener excelente desempeño y satisfacción laboral.

A continuación se presentan los hallazgos localizados en dichos instrumentos y se han comparado con los autores que han escrito sobre el tema.

En la investigación realizada se ha detectado que en la Dirección Departamental de Educación de Izabal, se percibe que el ambiente laboral donde se desempeñan los trabajadores no es el adecuado, como también la relación de trabajo entre jefes y colaboradores tampoco es armonioso porque los directivos de la institución no buscan los mecanismos apropiados para fomentar las buenas relaciones laborales en el ambiente trabajo. Esto propicia la envidia, rivalidad, cierto celo profesional entre compañeros, falta de cooperación, que refleja la inexistencia de trabajo en equipo y liderazgo.

Siendo el recurso humano pieza clave dentro de la institución, según indica Henry Fayol las empresas deben crear los mecanismos que permitan disponer mano de obra calificada, motivada para el desempeño eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización que logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Se identifica la falta de un programa de capacitación de relaciones interpersonales en la Dirección Departamental de Educación de Izabal, se analizó hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los colaboradores, la relación que existe entre capacitación y motivación y los beneficios y satisfacción del trabajador.

## Conclusiones

1. Los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Director Departamental de Educación de Izabal y colaboradores de dicha dependencia, se estableció deficiencia en las relaciones laborales entre el personal y jefaturas, lo que indica que no existe ningún motivador que promueva un ambiente agradable de trabajo que contribuya al logro efectivo de los objetivos institucionales y personales.
2. Se determinó que no existe participación y apoyo mutuo en los momentos difíciles en el conflicto laboral del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Izabal, debido a que no colaboran en el área de trabajo.
3. Se pudo determinar que el impacto del clima laboral entre el personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, es negativo en función al desempeño, derivado a la existencia de envidia rivalidad y celo profesional entre compañeros como también la falta de comunicación, motivación y fomento de buenas relaciones laborales por parte del jefe inmediato y otros niveles jerárquicos superiores ha provocado que el rendimiento laboral por cada colaborador no sea como el deseado en un ambiente laboral armonioso.

## Fuentes bibliográficas

Andrew, J. (2008). *Relaciones humanas; Comportamiento humano en el trabajo* (9ª. Ed.), México: Pearson Educación.

Blanch, Espuny M. (2003). *Teoría de la Relaciones Laborales Fundamentos*. Barcelona: UOC.

Llaneza f. (2007) *Ergonomía y Psicología aplicada, manual para la transformación del especialista* (8ª. Edición) Editorial Lex Nova Valladolid

Gan F., T. J. (2012). *Clima Laboral*. Clima Laboral. Madrid: Díaz de Santos.

Gan F., Berbel G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. (págs. 181,182). Barcelona: UOC.

Koontz H., W. H. (1998). *Administracion una perspectiva global*. (11ª. Ed). Mexico D.F.:Mcgraw-Hill Interamericana editores s.a de C.V.

Lucas A. (1992)*sociología de la empresa* (5ª. Edición ampliada) Iberico Europea, Madrid

Pelayo J. (n.d) *Relaciones en el entorno de trabajo* Instituto de Educación Secundaria San José

Pinto (2000) *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. Editorial McGraw-Hill.

AcuerdoGubernativo165-96*creación de las Direcciones Departamentales*

*Definición de relaciones laborales*. Recuperado:

<http://definicion.de/relaciones-laborales/>

*Teoría de las relaciones humanas* Recuperado:

[http://www.bcn.cl/ecivica/noconv\\_](http://www.bcn.cl/ecivica/noconv_)

## **Propuesta**

En el mercado competitivo las instituciones y empresas sobresalen con talento, intensidad, como una herramienta fundamental para ganar clientes y sobresalir en las actividades a las cuales se dedican. Se precisa en las instituciones y empresas el talento humano para superar la competencia de bienes y servicios.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin compromiso y esfuerzo de sus miembros, en un mundo como el de hoy, los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso, esfuerzo en las organizaciones deben propiciar climas laborales positivos que faculte valorar la cooperación de sus miembros, establecer mecanismos que permitan disponer de fuerza de trabajo eficiente y eficaz, el cual conduce al logro de los objetivos metas de la organización, y satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo de la institución implica planear, estructurar, dar educación, y capacitación para brindar destrezas, habilidades y compromiso de sus colaboradores a utilizar como herramientas.

Como componente del proceso de desarrollo del recurso humano, la capacitación implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador en el puesto de trabajo y/o la organización, incremento de eficiencia, progreso de desarrollo personal y laboral en la empresa, y conjunto de métodos, técnicas y recursos de desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización normal de sus actividades.

La capacitación constante y efectiva constituye un factor importante para brindar el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, proceso que busca la eficiencia, productividad y desarrollo para sus actividades, contribuye a elevar la eficacia, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

- **Producto a entregar**

Realizadas las investigaciones de campo y documentales, se le propone a la empresa en estudio, la elaboración de un “Programa de capacitación de relaciones interpersonales dirigido a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.”

- **Objetivo general**

Elaborar un plan de capacitación anual, que contribuya a mejorar las actitudes del personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, el ambiente de motivación del trabajador y la percepción que el mismo tiene de su entorno laboral.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Proporcionar orientación e información a los objetivos de la empresa, organización, funcionamiento, normas y políticas.

- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos en las áreas operativas y administrativas del puesto de trabajo del personal.

- ✓ Contribuir en la preparación del personal calificado, con los planes objetivos y requerimientos de la empresa.

- ✓ Reducir las brechas existentes por medio de la capacitación y fortalecer conocimientos habilidades de los colaboradores del área operativa y administrativa.

- ✓ **Humanos**

La sección de recursos humanos es la responsable de la ejecución del presente programa con apoyo del personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal de los diferentes departamentos de trabajo.

- ✓ **Materiales**

Para implementar ésta propuesta se necesitan útiles de oficina los cuales son: Hojas de papel bond, fólder, fastener, tóner para impresora, equipo de cómputo y audiovisuales.

✓ Físico

La capacitación se impartirá en el salón de reuniones del tercer nivel en las instalaciones de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

✓ Financieros

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

### Presupuesto

Descripción	Justificación del gasto	Cant.	Precio unitario	Total
Tubo de tóner	Impresión de documentos finales.	1	Q390.00	Q390.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos	Impresión de documentos finales.	1	Q50.00	Q50.00
Afiches	Afiches con información de los temas impartidos, lugar y fecha donde se llevara a cabo.	50	Q5.00	Q250.00
Diplomas	Entrega de diplomas a los participantes.	65	Q5.00	Q325.00
Material de apoyo	Fotocopias, bolígrafos y hojas de papel bond		Q100.00	Q100.00
Refacción	Receso (cofee break) para los participantes en la capacitación.	66*	Q16.00	Q1,056.00
<b>Costo total de la inversión:</b>				<b>Q2171.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Firmas de Aceptación

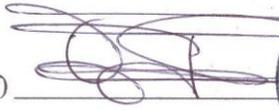
Con el reconocimiento de estas partes, de la anterior propuesta financiera, se firma en aceptación de la misma a 29 días del mes de noviembre de 2014.

(f)   
Ligia Mirtalá Martínez Beltetón

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala/

Extensión Puerto Barrios

(f)   
Lic. José Francisco Alfaro

Director Departamental

DIDEDUC de Izabal



# **ANEXOS**

## Anexo No. 1

### Evaluación Integral

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

Las direcciones departamentales eran llamadas supervisiones, se regían bajo administración en la dirección general de Educación. A partir de 1,986 surgió la identificación de la necesidad de regionalización y se elaboró en vigencia el Decreto Legislativo 70-86 de fecha 9 de diciembre de 1,986. Ley preliminar de regionalización, con el objeto de crear las direcciones regionales como dependencias



técnicas, administrativas para desconcentrar y descentralizar la administración pública y lograr acciones del gobierno de Guatemala con esfuerzo, para satisfacer las necesidades específicas de cada región y desarrollar, ejecutar programas para los proyectos de desarrollo de los departamentos de la República de Guatemala, que poseen similares condiciones geográficas, económicas y sociales.

El establecimiento y organización de ocho regiones en el territorio nacional región metropolitana; integrada por el departamento de Guatemala, región norte: Alta y Baja Verapaz, región nororiente: Chiquimula, Zacapa y El Progreso, región suroriente: Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa. Región central: Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla, Región Suroccidente: San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez, región Noroccidente: Huehuetenango y Quiché, y la Región Petén: Petén.

La segmentación se hizo específica, con la creación de las direcciones departamentales de Educación (DIDEDUC), acuerdo gubernativo número 165-96 de fecha 21 de mayo 1996 a las necesidades institucionales (técnicas, administrativas y operacionales).

A partir de 1996, la DIDEDUC de Izabal, inició sus servicios para la población del departamento de Izabal, en la 13 calle y 6ª. Avenida, en la ciudad de Puerto Barrios.

- **Misión**

Es una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

- **Visión**

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.



- **Objetivos**

- **Objetivos generales:**

- ✓ Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación en el departamento de Izabal.

- ✓ Mejorar la calidad y ampliar la cobertura del sistema educativo en el departamento de Izabal, dando a conocer los programas y proyectos educativos.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Monitorear y evaluar permanentemente la calidad, educación y el rendimiento escolar en el departamento de Izabal, aplicando correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.

- ✓ Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento de Izabal, dando a conocer sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.

- ✓ Ampliar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de servicios educativos en el departamento de Izabal.

- ✓ Lograr la participación de los sectores involucrados en el proceso educativo, y así mejorar la educación con calidad y equidad, las capacidades del recurso humano docente, técnico y administrativo.

- **Políticas**

Las políticas educativas que son una serie de lineamientos y directrices que el Ministerio de Educación ha emitido para ejecutarse en las direcciones departamentales, se mencionan las siguientes:

- ✓ **Política de cobertura**

Garantizar el acceso, y permanencia de egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.

- ✓ **Política de calidad**

Calidad del proceso educativo para asegurar que las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.

✓ Política de modelo de gestión

Sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional.

✓ Política de recurso humano

Formación, evaluación y gestión del recurso humano del sistema educativo nacional.

✓ Política de educación bilingüe multicultural e intercultural

Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural.

✓ Política de aumento de la inversión educativa

Incremento de la asignación presupuestaria a la educación y alcanzar lo establecido el artículo 102 de la Ley de Educación Nacional, (7% del producto interno bruto)

✓ Política de equidad

Garantizar la educación con calidad en base a la demanda de las personas conformando los cuatro pueblos, y grupos vulnerables, con su contexto y el mundo actual.

✓ Política de fortalecimiento institucional y descentralización

Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión a largo plazo.

• Base legal

Establecer las direcciones departamentales en los departamentos del territorio nacional y así viabilizar la adecuada prestación del servicio educativo, la DIEDUC de Izabal se rige legalmente, por medio del Artículo 1°. Bajo rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, La dirección departamental encargada de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar acciones educativas en los diferentes departamentos de la república. Estará a cargo de un director; dependen del despacho ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión

de las actividades de las direcciones departamentales, se apoyará en las respectivas direcciones técnicas regionales del ramo que correspondan.

Artículo 2°. Funciones. Corresponden a las direcciones departamentales de educación las siguientes funciones.

- ✓ Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptando características y necesidades de su jurisdicción.
- ✓ Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de identificación de necesidades locales.
- ✓ Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de planes y programas educativos departamentales.
- ✓ Programar la construcción, mantenimiento, reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución.
- ✓ Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción; así como también La ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- ✓ Llevar a cabo las acciones correspondientes en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio.
- ✓ Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente bajo su jurisdicción.

- ✓ Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.
  
- ✓ Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio de Educación.
  
- ✓ Evaluar los recursos financieros asignados al departamento, la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la ley y las políticas, normas y lineamientos dictados del Ministerio de Educación.
  
- ✓ Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y propuesta de nombramiento de personal, de conformidad con el marco legal vigente y las normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio de Educación.
  
- ✓ Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas, aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley.
  
- ✓ Ejecutar y verificar las acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, disposiciones disciplinarias, de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.
  
- ✓ Autorizar los establecimientos educativos privados en su jurisdicción, conforme a las disposiciones legales vigentes y así mismo supervisar la calidad de la educación que imparten.
  
- ✓ Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes.

✓ Facilitar y expedir la autorización, firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del ciclo de educación diversificada.

.

✓ Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.

✓ Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica, nacionales e internacionales, la ejecución de programas y proyectos externos, de acuerdo a las políticas educativas vigentes.

✓ Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, y participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

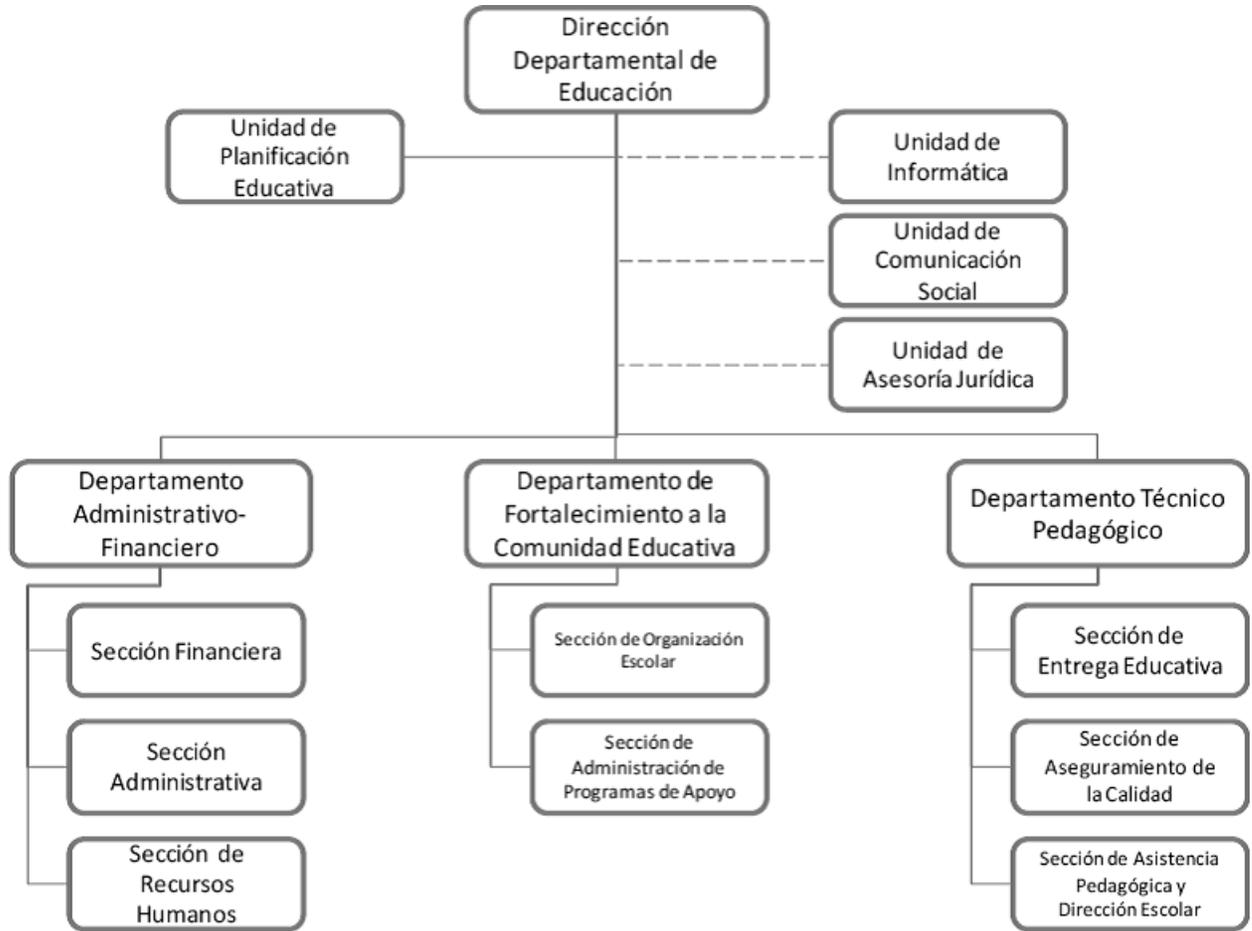
✓ Coordinar para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción.

✓ Ejecutar las funciones que correspondan de conformidad con las responsabilidades que le conciernen en el nivel departamental.

## • Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de la DIDEDUC de Izabal, es amparado por el acuerdo gubernativo 165-96 de creación de las direcciones departamentales de educación. Está conformada por el despacho del director departamental, unidades de planificación, informática, comunicación social y asesoría jurídica, los departamentos administrativos financiero, fortalecimiento a la comunidad educativa y departamento técnico pedagógico.

**Figura 1**  
**Organigrama Funcional de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.**



Fuente: Ministerio de Educación

- **Carta de autorización**



Dirección Departamental de Educación  
Despacho

Oficio DIDEDUC-DESPACHO-182-2014/JFAL/cfmd  
Puerto Barrios 28 de mayo del 2014

Licenciado  
Miguel Salazar Perez  
Coordinador Universidad Panamericana  
Sede Puerto Barrios, Izabal  
Presente

Licenciado Salazar:

Me complace dirigirme a usted para saludarle y a la vez desearte toda clase de éxitos al frente de sus labores.

En respuesta a documento de fecha 20 de mayo del año en curso, hago de su conocimiento que esta Administración autoriza que la estudiante Ligia Mirtala Martinez Beltetón, realice en esta dependencia la Práctica Empresarial Dirigida – PED-, para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

Si otro particular me suscribo,

Atentamente,

Lic. José Francisco Alfaro Paz  
Director Departamental de Educación de Izabal



b) Instrumentos



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios  
Licenciatura en Administración de Empresas

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Director Departamental de Educación**

A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá contestar de acuerdo lo que se le está preguntando en cada numeral.

Única serie:

### **I. Información empresarial**

1. ¿A qué actividades se dedica la DIEDUC Izabal?

---

---

2. ¿Cuántos empleados tiene la DIEDUC Izabal para realizar las actividades que ésta exige?

---

---

3. ¿Considera que la Dirección Departamental de Educación de Izabal, existen condiciones que propician un clima laboral agradable?

---

---

4. ¿Existen programas de motivación para los colaboradores que desempeñan las actividades diarias de forma eficiente?

---

---

5. ¿Cuenta la DIEDUC Izabal con presupuesto para cubrir las necesidades que en ella se presentan?

---

---

6. ¿En qué sección o unidad de la DIDEDUC Izabal sugiere que se inicie un análisis?

---

---

7. ¿Puede proporcionar información administrativa y financiera para el análisis correspondiente a cualquier problemática que exista en la DIDEDUC Izabal?

---

---

Gracias por su colaboración

### c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios  
Licenciatura en Administración de Empresas

### **Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales
Nombre de la empresa: Dirección Departamental de Educación de Izabal
Tipo de empresa: <u>Gubernamental</u>
Fecha de constitución: <u>21 de mayo 1996</u>
Actividad económica: <u>Servicios</u>
Dirección: <u>20 Avenida, 13/ 14 calles, Puerto Barrios, Izabal</u>
Teléfono (s): <u>+502-79480009, +502-79480019</u>
E-mail: <u>dideducizabal@mineduc.gob.gt</u>
Representante legal: <u>Lic. José Francisco Alfaro Paz</u>
Captura de información
Fecha: del: <u>19/05/2014</u> al: <u>02/06/2014</u>
A cargo de: <u>Ligia Mirtala Martínez Beltetón</u>
_____



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios  
Licenciatura en Administración de Empresas

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Director Departamental de Educación**

A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá contestar de acuerdo lo que se le está preguntando en cada numeral.

Única serie:

### **I. Información empresarial**

1. ¿A qué actividades se dedica la DIEDUC Izabal?

Organizar, coordinar, supervisar, reorientar evaluar el que hacer educativo en el Departamento de Izabal.

2. ¿Cuántos empleados tiene la DIEDUC Izabal para realizar las actividades que ésta exige.  
65 empleados para realizar todas las actividades.

3. ¿Considera que la Dirección Departamental de Educación de Izabal, existen condiciones que propician un clima laboral agradable?

Según mi criterio considero que se necesita mejorar este aspecto.

4. ¿Existen programas de motivación para los colaboradores que desempeñen las actividades diarias de forma eficiente? No existen programas de motivación

5. ¿Cuenta la DIEDUC Izabal con presupuesto para cubrir las necesidades que en ella se presentan? No, porque tenemos carencias de insumos

6. ¿En qué sección o unidad de la DIEDUC Izabal sugiere que se inicie un análisis?

Despacho, Sección Administrativa, Unidad de Planificación, Unidad de Jurado Auxiliar de  
Oposición Departamental

---

7. ¿Puede proporcionar información administrativa y financiera para el análisis correspondiente a cualquier problemática que exista en la DIEDUC Izabal?

Por supuesto, siempre y cuando todo sea a beneficio de la Dirección Departamental de  
Educación de Izabal.

---

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

**Tabla 1**

**Respuestas generales de la entrevista dirigida al director de la DIDEDUC de Izabal**

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿A qué actividades se dedica la DIDEDUC Izabal?	El entrevistado indica que las actividades de la institución son: organizar, coordinar, supervisar, reorientar evaluar el que hacer educativo en el Departamento de Izabal.
¿Cuántos la DIDEDUC Izabal para realizar todas las actividades que ésta exige?	65 empleados para realizar todas las actividades
¿Considera que la Dirección Departamental de Educación de Izabal, existen condiciones que propician un clima laboral agradable?	Según el Director Departamental de Educación de Izabal, considera que se necesita mejorar este aspecto.
¿ Existe programas de motivación para que los colaboradores desempeñen sus actividades diarias de forma eficiente	El entrevistado indica que no existe ningún programa de motivación.
¿Cuenta la DIDEDUC Izabal con presupuesto para cubrir las necesidades que en ella se presentan?	Según el Director Departamental de Educación de Izabal no cuenta con presupuesto para cubrir las necesidades y que existe carencia de insumos.
¿En qué Sección o Unidad de la DIDEDUC Izabal sugiere que se inicie un análisis	Según el Director Departamental de Educación de Izabal necesita que se inicie un análisis en el despacho, sección administrativa, unidad de planificación, unidad de Jurado Auxiliar de oposición departamental

¿Puede proporcionar información administrativa para el análisis correspondiente da cualquier problemática que exista dentro de la DIEDUC Izabal?	Por supuesto, siempre y cuando todo sea a beneficio de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
--	---

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo No.2**

### **Diagnóstico**

#### **a) FODA**

FODA por áreas

FODA es una herramienta de análisis estratégico, para enumerar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, marca, producto o incluso persona.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en el nivel horizontal se observa lo positivo y lo negativo. En la lectura vertical se estudia el factor interno y controlable del programa o proyecto y de los externos, considerados no controlables.

Las fortalezas son aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las oportunidades son situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, identificados y desarrollados y con una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa, bajo el estudio y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Despacho</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<p>✓ Experiencia laboral por parte del Director Departamental de Educación de Izabal.</p> <p>✓ Buena Comunicación con el personal.</p> <p>✓ Los objetivos de la DIDEDUC Izabal son claros.</p>	<p>✓ Falta de plan de capacitación para el personal de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.</p> <p>✓ La motivación laboral es escasa.</p> <p>✓ Ambiente laboral no es un vínculo apropiado para el buen desempeño de la organización</p>	<p>✓ Desarrollo personal.</p> <p>✓ Oportunidad de ascensos.</p> <p>✓ Relaciones laborales con otras dependencias estatales.</p> <p>✓ Demanda de educación continúa.</p>	<p>✓ Atrasos en los procesos por Auditoria externas constantes.</p> <p>✓ Cortes constantes del servicio de energía eléctrica.</p> <p>✓ Cambios decretados por el gobierno.</p>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Sección Administrativa</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de la legislación vigente.</li> <li>✓ Buena comunicación entre el personal.</li> <li>✓ Instalaciones modernas.</li> <li>✓ Equipo de cómputo adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mala comunicación con las jefaturas.</li> <li>✓ Falta de combustible para comisiones oficiales.</li> <li>✓ Falta de motivación.</li> <li>✓ Carencia de insumos.</li> <li>✓ Faltas de respeto al personal.</li> <li>✓ Exceso de trabajo.</li> <li>✓ No otorgan permisos al personal para que participe en diplomados y capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo personal.</li> <li>✓ Oportunidad de ascensos.</li> <li>✓ Relaciones laborales con otras dependencias estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cortes constantes del servicio de energía eléctrica.</li> <li>✓ Burocracia en la toma de decisiones y procesos administrativos</li> <li>✓ Recortes presupuestarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

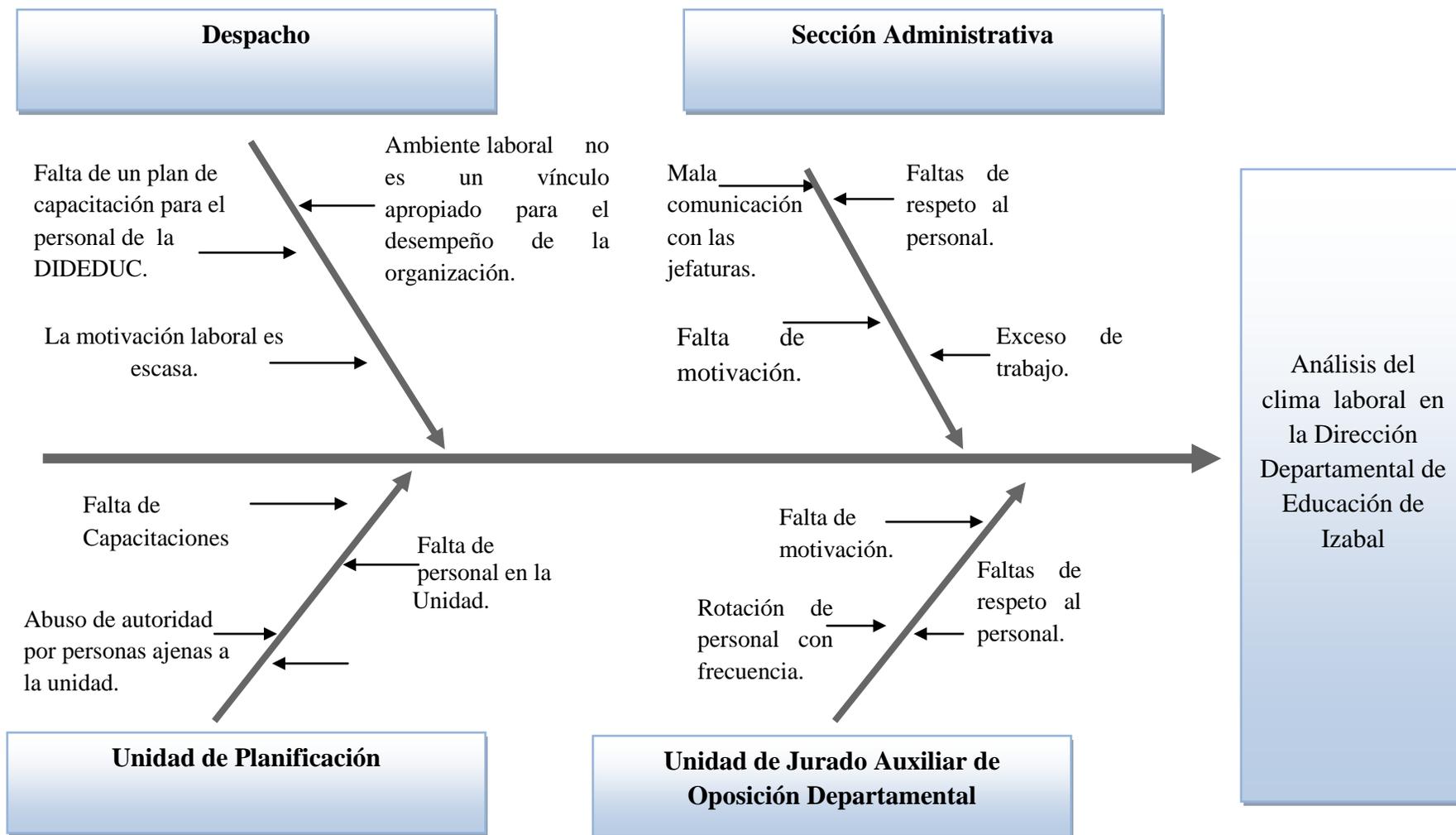
<b>Análisis FODA</b>			
<b>Unidad De Planificación</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento con los procesos.</li> <li>✓ Equipo de cómputo actualizado.</li> <li>✓ Personal adaptable al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de personal en la Unidad.</li> <li>✓ Exceso de trabajo.</li> <li>✓ Falta de insumos.</li> <li>✓ Falta de capacitaciones.</li> <li>✓ Abuso de autoridad de personas ajenas a la unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de procesos.</li> <li>✓ Relación con otras instituciones del Estado.</li> <li>✓ Ascensos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cortes constantes del fluido de energía eléctrica</li> <li>✓ Aumento de riesgo hacia un uso indebido de la información.</li> <li>✓ Recortes presupuestarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Unidad de Jurado Auxiliar de Oposición Departamental</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de la legislación vigente.</li> <li>✓ Buena comunicación entre el personal.</li> <li>✓ Instalaciones modernas.</li> <li>✓ Equipo de cómputo adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de recursos Humanos y económicos que ayuden a un mejor desarrollo de soluciones y productos en informática</li> <li>✓ Falta de motivación.</li> <li>✓ Frecuente Rotación de personal.</li> <li>✓ Exceso de trabajo.</li> <li>✓ Faltas de respeto al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo personal.</li> <li>✓ Oportunidad de ascensos.</li> <li>✓ Relaciones laborales con otras dependencias estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cortes constantes del servicio de energía eléctrica.</li> <li>✓ Implementación de nuevas normativas.</li> <li>✓ Recortes presupuestarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## Diagrama causa – efecto



### Anexo No.3



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida–PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

#### Entrevista dirigida al Director Departamental de Educación de Izabal

##### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá contestar de acuerdo lo que se le está preguntando en cada numeral.

Única serie:

1. ¿Tiene buenas relaciones laborales con el resto del personal de la DIDEDUC Izabal?

Sí

No

2. ¿Considera que en la DIDEDUC Izabal el clima laboral es adecuado?

Sí

No

3. ¿En el equipo de trabajo existe cooperación y colaboración en momentos difíciles?

Sí

No

4. ¿Tiene oportuna comunicación con el personal de la DIDEDUC Izabal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades?

Sí

No

5. ¿En la DIEDUC Izabal se fomenta la comunicación interna a través de medios formales como memorándum, oficios, circulares?

Sí

No

6. ¿Participa en la solución conjunta de los problemas interpersonales de la DIEDUC Izabal?

Sí

No

7. ¿Realiza evaluación de desempeño al personal para conocer los resultados de las actividades asignadas?

Sí

No

¿Si la respuesta de la pregunta anterior es sí cada cuanto se realizan? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Se mide la satisfacción del personal, sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, y otros?

Sí

No

9. ¿El personal de la DIEDUC Izabal ha recibido capacitación en relación a un buen desempeño y satisfacción laboral?

Sí

No

¿Si su respuesta anterior es sí cada cuanto proporcionan las capacitaciones? \_\_\_\_\_

---

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida–PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Entrevista dirigida a colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá contestar de acuerdo lo que se le está preguntando en cada numeral.

Única serie:

1. ¿Considera que el clima laboral en la DIEDUC Izabal es el adecuado?

Sí

No

2. ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros de trabajo en la DIEDUC Izabal?

Buena

Mala

Regular

3. ¿Considera que su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal?

Sí

No

4. ¿Considera que existe envidia, rivalidad y/o celo profesional entre sus compañeros de trabajo?

Sí

No

5. ¿En el equipo de trabajo existe cooperación y colaboración aun en momentos difíciles?

Sí

No

6. ¿La comunicación interna de la DIEDUC Izabal es adecuada?

Sí

No

7. ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato?

Sí

No

8. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de otros departamentos laborales es buena?

Sí

No

9. ¿Considera que el puesto que ocupa contribuye a mantener una autoestima elevada?

Sí

No

10. ¿Se mide la satisfacción del personal conforme a sus necesidades y expectativas como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, formación, reconocimiento, y otros?

Sí

No

11. ¿Cuándo ha realizado un buen trabajo se lo reconocen?

Sí

No

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es sí, de qué manera de lo reconocen?\_\_\_\_\_

---

12. ¿En la DIEDUC Izabal se abordan los problemas que se presenta?

Sí

No

13. ¿En la DIEDUC Izabal le brindan capacitaciones para un excelente desempeño y satisfacción laboral?

Sí

No

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es sí, cada cuanto recibe capacitaciones?

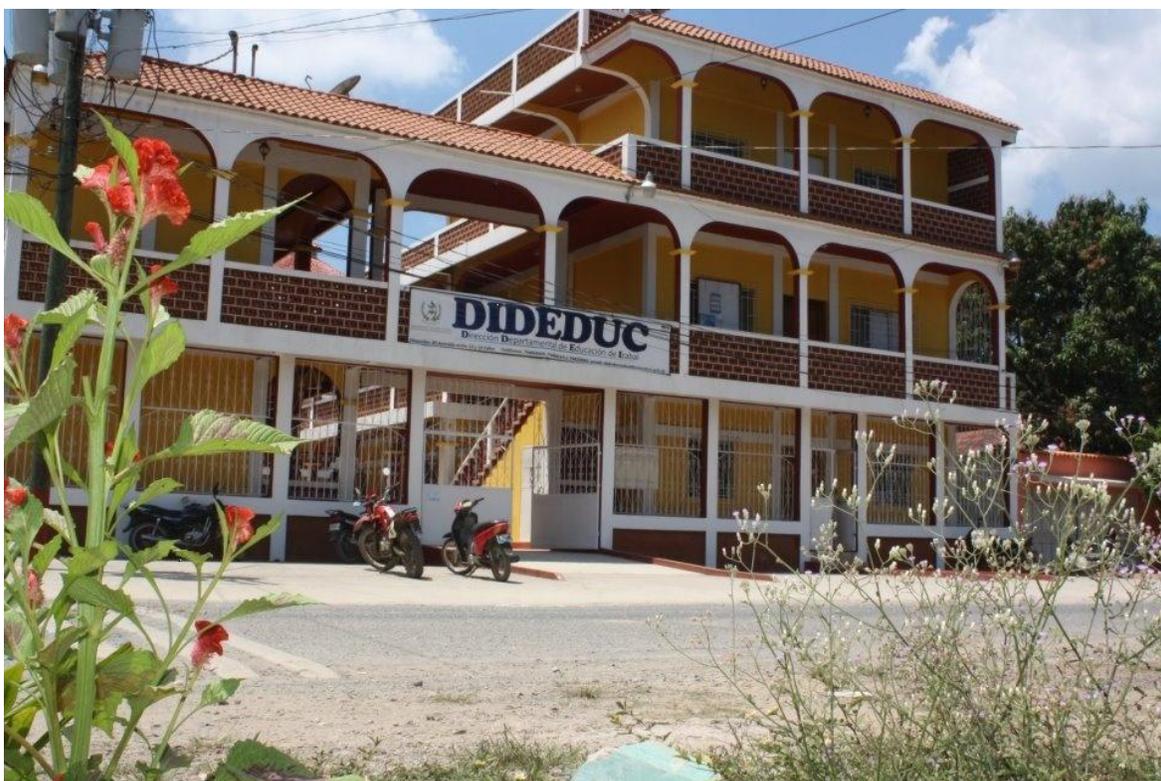
---

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 5

### Ejecución de la propuesta

**“Programa de capacitación de relaciones interpersonales dirigido a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.”**



## **Introducción**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y los colaboradores adquieren conocimientos, desarrollan destrezas y habilidades específicas relativas al trabajo.

Contribuye a modificar y mejorar las actitudes de los colaboradores relacionadas a la institución, el puesto que ocupan o el ambiente laboral. Promueve el incremento y mantenimiento de la eficiencia, progreso personal y laboral en la institución.

El programa de capacitación ayudará a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, a sentirse identificados para lograr mayor compromiso, participación y cooperación dentro de la institución.

El programa de capacitación representa una mejora en la productividad del capital humano y existen varias técnicas y una diversificación de temas de capacitación, su importancia radica en el mejorar la productividad conforme a las competencias laborales de los colaboradores de la entidad gubernamental del presente estudio de investigación.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una entrevista diseñada por el investigador, con el fin de detectar las necesidades de capacitación, preguntas relacionadas para conocer el nivel de experiencia de cada colaborador y percepción acerca de las capacitaciones.

En la Dirección Departamental de Educación de Izabal se realizó una investigación y en base a ella se detectó un ambiente laboral poco adecuado debido a la falta de motivación, que afecta el rendimiento de los colaboradores, por lo que surge la inquietud de proponer un programa de capacitación de relaciones interpersonales, que permita el logro de los objetivos de la organización.

- **Objetivos**

- **Objetivo General**

Promover el desarrollo integral de los colaboradores del área administrativa y operativa, para lograr una mejor comunicación, motivación y mejor desempeño laboral por medio de un programa de capacitación con un costo económico y financiero que cumple con las necesidades para un mejor ambiente laboral en la Dirección Departamental de Educación de Izabal

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Plantear propuesta mercadológica y financiera para el programa de capacitación en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
- ✓ Proponer un programa de capacitación en tiempo real con amplia información de motivación para los colaboradores de la institución.
- ✓ Ampliar los conocimientos de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
- ✓ Informar a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal la ejecución del programa de capacitación de relaciones interpersonales y motivarlos para que adquieran los conocimientos necesarios del programa.
- ✓ Exteriorizar a las autoridades de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, el costo de la divulgación de la creación del nuevo programa de capacitación de relaciones interpersonales y la puesta en marcha del proyecto.

- **Alcances**

Este procedimiento se aplicará a 65 de los colaboradores de la DIDEDUC de Izabal y se desarrollara un programa de capacitación de relaciones interpersonales, con el fin de incrementar los conocimientos relacionados y mejorar el desempeño del personal.

- **Responsables**

La sección de recursos humanos de la institución será la encargada de nombrar a dos personas para impartir el taller de relaciones interpersonales y verificar que se dé cumplimiento al mismo. Las personas quienes se encargaran de la capacitación al personal, son profesionales contratados para la dirección de fortalecimiento institucional de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, siendo estos los responsables de impartir cualquier tipo de talleres, capacitaciones, conferencias etc.

- **Beneficios**

- ✓ La Dirección Departamental de Educación de Izabal, al utilizar el programa de capacitación de relaciones interpersonales, creara buenas relaciones laborales entre los colaboradores.
- ✓ Los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se beneficiaran con el programa de capacitación lo que coadyuvara a mejorar las relaciones laborales, la comunicación entre colaboradores como con los jefes.

Observación: Se sugiere de acuerdo al marco teórico un clima laboral participativo debido a que el programa de capacitación es necesario implementarlo en todos los niveles jerárquicos de la organización y es necesaria la participación de todos los colaboradores de la DIDEDUC.

- **Programa de Capacitaciones de relaciones interpersonales**

A continuación se describe un programa de actividades de capacitación a impartir al personal:

## Programa de Capacitación de Relaciones Interpersonales



### Primera Fase del Programa

Horario	Tema	Contenido	Descripción de actividades	Técnicas
9:00 a 9:30	Motivación	¿Qué es la motivación?	Es la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo de alcanzar ciertas metas.	Audiovisual
9:30 a 10:00	Motivación Laboral	¿Qué es la motivación laboral?	Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño	Audiovisual
10:00 a 10:20	Receso (Coffee Break)			
10:20 a 12:00	Creación de un ambiente motivacional	¿Qué es el ambiente motivacional?	El ambiente en el que se encuentra una persona.	Audiovisual

12:00 a 13:00 ALMUERZO

Fecha sugerida: 08 y 09 de enero 2015

Responsable: Sección de Recursos Humanos

## Programa de Capacitación de Relaciones Interpersonales

### Segunda Fase del Programa



Horario	Tema	Contenido	Descripción de actividades	Técnicas
8:00 a 9:30	Clima laboral	¿Qué es el clima laboral?	Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano	Audiovisual
9:30 a 10:00	Inteligencia emocional en las relaciones laborales	¿Qué es la inteligencia emocional en las relaciones laborales?	Es la capacidad que tenemos para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás	Audiovisual
10:00 a 10:20	Receso (Coffee Break)			
10:20 a 12:00	Personalidad flexible y estabilidad emocional	¿Qué es personalidad flexible y estabilidad emocional?	Consiste en estudiar las diferencias individuales	Audiovisual
12:00 a 13:00	Almuerzo			
Fecha sugerida: 11 y 12 de febrero 2015				
Responsable: Sección de Recursos Humanos				

**Programa de Capacitación de Relaciones Interpersonales**

**Tercera fase del programa**



Horario	Tema	Contenido	Descripción de actividades	Técnicas
8:00 a 9:30	Comunicación y Relaciones humanas	¿Qué es Comunicación y relaciones humanas?	Son las dedicadas a crear entre los individuos relaciones cordiales	Audiovisual
9:30 a 10:00	Relaciones humanas y buen trato	¿Que son las Relaciones humanas y buen trato?	Las buenas relaciones nos dan soporte en tiempos difíciles	Audiovisual
10:00 a 10:20	Receso (Cofee Break)			
10:20 a 12:00	Trabajo en equipo	¿Qué es Trabajo en equipo?	Trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todo un objetivo común.	Audiovisual
12:00 a 13:00	Almuerzo			
Fecha sugerida: 12 y 13 de marzo 2015				
Responsable: Sección de Recursos Humanos				

## Programa de Capacitación de Relaciones Interpersonales



### Cuarta Fase del Programa

Horario	Tema	Contenido	Descripción de actividades	Técnicas
8:00 a 9:30	Liderazgo	¿Qué es el Liderazgo?	Es una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	Audiovisual
9:30 a 10:00	Liderazgo en las organizaciones	¿Qué es el Liderazgo en las Organizaciones?	Forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones,	Audiovisual
10:00 a 10:20	Receso (Coffee Break)			
10:20 a 12:00	Modelo integral de Liderazgo efectivo	¿Qué es el Modelo integral de Liderazgo efectivo?	Es el contexto de la situación concreta en la que ocurre.	Audiovisual
12:00 a 13:00	Almuerzo			
Fecha sugerida: 16 y 17 de abril 2015				
Responsable: Sección de Recursos Humanos				

## Propuesta de capacitación a los colaboradores

La programación es importante dentro de la administración y las actividades que se realizarán en orden y el tiempo que requiere, por esta razón se propone la siguiente programación a la Dirección de Recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Izabal para dar a cabo las capacitaciones de relaciones interpersonales:

Fecha	Temas a desarrollar	Tipo	Participantes	Horas	Horario
08/01/2015	Motivación, Creación de un ambiente motivacional y Motivación Laboral	Taller	30	5	8:00 a 13:00
09/01/2015	Motivación, Creación de un ambiente motivacional y Motivación Laboral	Taller	35	5	8:00 a 13:00
11/02/2015	Clima laboral, inteligencia emocional en las relaciones laborales, personalidad flexible y estabilidad emocional	Taller	30	5	8:00 a 13:00
12/02/2015	Clima laboral, inteligencia emocional en las relaciones laborales, personalidad flexible y estabilidad emocional	Taller	35	5	8:00 a 13:00
12/03/2015	Comunicación y R.H Relaciones humanas y buen trato, Trabajo en equipo	Taller	30	5	8:00 a 13:00
13/03/2005	Comunicación y R.H Relaciones humanas y buen trato, Trabajo en equipo	Taller	35	5	8:00 a 13:00

16/04/2015	Liderazgo, Modelo integral de Liderazgo efectivo, Liderazgo en las organizaciones.	Taller	30	5	8:00 a 13:00
17/04/2015	Liderazgo, Modelo integral de Liderazgo efectivo, Liderazgo en las organizaciones.	Taller	35	5	8:00 a 13:00

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los horarios de la capacitación se está contemplando, tiempos de recesos y almuerzo en las diferentes sesiones, así como también la clausura en la última sesión, donde se pretende hacer entrega de los respectivos diplomas a los participantes.

- **Desarrollo del Taller**

Consiste en el desarrollo de temas enfocados a las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, el cual fortalecerá la comunicación entre el personal, prestando así un mejor servicio al usuario, serán cinco horas efectivas, por dos semanas al mes durante dos meses con un horario de 8:00 a 13:00 horas incluyendo un periodo de 15 minutos de receso.

## **Propuesta mercadológica**

La propuesta mercadológica consiste en:

La DIEDUC, divulgará la creación del Programa de capacitación de relaciones interpersonales e indicará el uso del mismo por los siguientes medios:

✓ Afiches

Se colocaran afiches para informar a todos los colaboradores sobre el taller a realizar, lugar y fecha donde se llevara a cabo las capacitaciones y se colocaran en lugares de mayor tráfico de personas el cual será en la sección de información al cliente.

✓ Correo interno

Se utilizara el correo interno institucional del cual se enviará información a los colaboradores de las áreas e informará acerca del programa de capacitación estableciendo las fechas y lugar del desarrollo.

✓ Taller motivacional

El desarrollo de equipo de trabajo hacia la competitividad y productividad, impulsa a varios aspectos: sinergia, pro actividad, comunicación, liderazgo, confianza, compromiso, tolerancia, orientación hacia las metas, enfoques con la realidad y objetivos.

✓ Modelo de afiche

**DIDEDUC**  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE IZABAL

## Programa de Capacitación de Relaciones Interpersonales

### Temas a impartir:

- Motivación
- Clima laboral
- Comunicación y relaciones humanas
- Liderazgo participación



**¡ Tu participación es importante!**

**¡Se parte del cambio!**

Fechas: 08 de enero al 17 de abril 2015

Lugar: Salón de reuniones 3er nivel  
DIDEDUC Izabal.

El taller será impartido de forma ¡Gratuita!

- ✓ Modelo de Diploma.

 **LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE IZABAL**

OTORGA EL PRESENTE

**DIPLOMA**

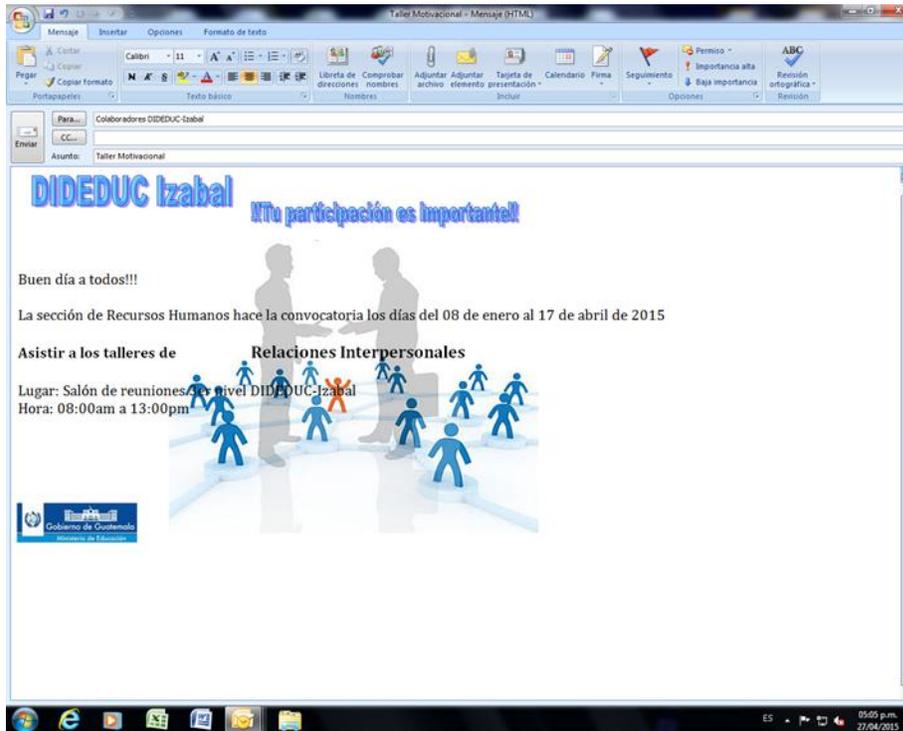
A: \_\_\_\_\_

**POR HABER PARTICIPADO EN EL TALLER  
“RELACIONES INTERPERSONALES”  
CON UNA DURACIÓN DE 5 HORAS**

PUERTO BARRIOS, IZABAL \_\_\_\_\_ DE 2015

Lic. Eligio Vicente Vicente  
Director Departamental de Educación  
de Izabal  
[www.guatemala.gob.gt](http://www.guatemala.gob.gt)

✓ Correo electrónico interno



✓ Lugares de mayor tráfico de personas



## SERVICIOS PROFESIONALES

*Sonia Karina Galdámez de Acevedo*

# Cotización

Puerto Barrios 27 de septiembre 2014

¡Tu mejor elección!

Atención: Dirección Departamental de Educación de Izabal

Dirección: Puerto Barrios Izabal

Ha solicitado información sobre los precios

Cantidad	Descripción	Tarifa	Costo estimado
4	Módulos de capacitación de clima laboral, motivación, Liderazgo, trabajo en equipo solicitados para colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.	300	Q1200.00
	Total		Q1200.00



Consultora

Lieda. Sonia Karina Galdámez Cáceres  
Trabajadora Social  
Col. 14869

## **Mezcla de mercadotecnia aplicada a la propuesta**

- **Producto:** Es el programa de capacitación de relaciones interpersonales, dirigido a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal.
  
- **Precio:** El costo de la implementación del programa de capacitación será de manera gratuita.
  
- **Plaza:** El área de cobertura es la DDEDUC de Izabal, donde se encuentra ubicado el edificio en 20 Avenida, entre 13 y 14 calles, Puerto Barrios, Izabal, debido a la falta de presupuesto no se programaron las capacitaciones en ambientes abiertos o externos.
  
- **Promoción:** La implementación y uso del programa, dirigido a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal, se dará a conocer a los colaboradores por los siguientes medios:
  - ✓ Afiches
  - ✓ Correo
  - ✓ Taller Motivacional

El canal de distribución a utilizar es el directo y la persona que avalara el programa de capacitación de relaciones interpersonales dirigido a los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal será el Director Departamental.

- Propuesta financiera

✓ Todo proyecto lleva incluido costo económico, los organizadores y/o administradores deben considerar los dividendos a percibir en el futuro. La Dirección Departamental de Educación de Izabal al tener personal capacitado en relaciones interpersonales, obtendrá mejoras en el desempeño laboral, y fortalecerá a los colaboradores en lo personal.

Los gastos en que incurrirá la Dirección Departamental de Educación de Izabal en la divulgación del programa de capacitación. Los costos en que se incurrirá son los siguientes:

• Propuesta Financiera

**Costo financiero de la propuesta**

**Propuesta No.1**

<b>Descripción</b>	<b>Justificación del gasto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tubo de tóner	Impresión de documentos finales.	1	Q390.00	Q390.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos	Impresión de documentos finales.	1	Q50.00	Q50.00
Afiches	Afiches con información de los temas impartidos, lugar y fecha donde se llevara a cabo.	50	Q5.00	Q250.00
Diplomas	Entrega de diplomas a los participantes.	65	Q5.00	Q325.00
Material de apoyo	Fotocopias, bolígrafos y hojas de papel bond		Q100.00	Q100.00
Refacción	Receso (coffee break) para los participantes en la capacitación.	66*	Q16.00	Q1,056.00
<b>Costo total de la inversión:</b>				<b>Q 2171.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

\*2 grupos uno de 35 empleados y otro de 30 que será impartido en 5 horas a cada grupo por día.

Nota: Se recomienda que se utilice el salón de reuniones de la DIDEDUC de Izabal, por contar con el espacio adecuado, lo cual impacta en el costo de ejecución, Es recomendable que la capacitación sea impartida por personal de Recursos Humanos.

- Otra Propuesta financiera

### Costo financiero de la propuesta

#### Propuesta No.2

Descripción	Justificación del gasto	Cant.	Precio unitario	Total
Tubo de tóner	Impresión de documentos finales.	1	Q390.00	Q390.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos	Impresión de documentos finales.	1	Q50.00	Q50.00
Afiches	Información de los temas, lugar y fecha donde se llevara acabo	50	Q 5.00	Q 250.00
Salón de Proyección	Presentación del programa de capacitación el cual se llevará a cabo en un salón particular.	1	Q600.00	Q600.00
Capacitación INTECAP	Programa de capacitación dividido en 4 módulos	4	Q 300.00	Q1200.00
Diplomas	Entrega de Diplomas a los participantes	65	Q5.00	Q325.00
Material de apoyo	Fotocopias, lapiceros y hojas de papel bond		Q 100.00	Q 100.00
Refacción	Receso (cofee break)para los participantes en la capacitación	66*	Q 16.00	Q 1056.00
Almuerzo	Fin de cada módulo de capacitación	66*	Q 25.00	Q 1650.00
Costo ejecución de la propuesta				Q5,621.00
Costo beneficio de la propuesta		1	Q1,091.50	Q1,091.50
<b>Costo total de la inversión:</b>				<b>Q6,712.50</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los participantes en la capacitación son 65 colaboradores, para el cálculo de los gastos de refacción en los 4 módulos propuestos, se incluye al capacitador con valor por refacción de Q16.00. Para el cálculo de almuerzo, solo que el valor varia a Q25.00

- **Conclusión**

El Director Departamental, al poner en práctica el presente programa de capacitación de relaciones interpersonales ofrecerá a sus colaboradores mejores relaciones laborales y un mejor ambiente en el lugar de trabajo, alcanzará marcar la diferencia en la Dirección Departamental de Educación de Izabal –DIDEDUC- por esta razón esta propuesta contiene una programación de cuatro sesiones para capacitar a los colaboradores, la utilización de los medios que se indicaron, logrará que los colaboradores se interesen en el programa de capacitación de relaciones interpersonales a implementarse. Llevar a cabo la propuesta financiera le garantiza a la DIDEDUC de Izabal contar con personal capacitado, motivado y preparado. Y obtendrá las herramientas para obtener la aprobación financiera de costo de inversión que determina el costo.

Ambas propuestas tienen un costo financiero, como asesor se le recomienda al Director Departamental de Educación de Izabal, ejecutar la primera propuesta, con un costo financiero de Q2171.00, la cual visualizará la motivación del personal.