

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



**Análisis del comportamiento organizacional en el departamento técnico pedagógico de la  
Dirección Departamental de Educación de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

Karen Lorena Perdomo

Guatemala, abril 2016

**Análisis del comportamiento organizacional en el departamento técnico pedagógico de la  
Dirección Departamental de Educación de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

Karen Lorena Perdomo

Lic. Carlos Rolando Guirola de la Rosa (**Asesor**)

Licda. Alba Leticia Diaz Duarte (**Revisora**)

Guatemala, abril 2016

## **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 Díaz**

Vicedecano

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Coordinador

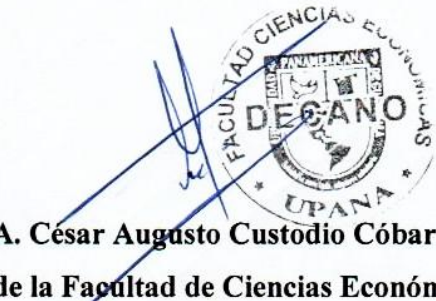


**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0009-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Carlos Guirola De la Rosa, tutor y Licenciada Alba Díaz de Alarcón, revisora de la TESIS titulada "Análisis del comportamiento organizacional en el departamento técnico pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa", Presentado por él (la) estudiante Karen Lorena Perdomo, **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.

Nombre completo del tutor:  
Titulo:  
Colegiado No.  
Dirección  
No. Teléfono Of.  
No. Teléfono Cel.  
E-mail

Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Licenciado en administración de empresas  
9236  
Barrio San Marcos, Zacapa  
59209532  
59309760  
cguirola@gmail.com

Zacapa, 31 de octubre de 2015

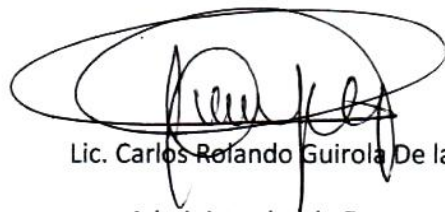
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema **“Análisis del comportamiento organizacional en el departamento técnico pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa”**, realizado por **Karen Lorena Perdomo**, 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 para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

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



Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Administrador de Empresas

cc. archivo

**Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón**

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de diciembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **“Análisis del comportamiento organizacional en el departamento técnico pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa”**, Realizado por: **Karen Lorena Perdomo**, carné No. 201503019, 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 ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por que todo lo que soy te lo debo a ti, gracias por mostrarme día a día con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible.
- A Mi Familia** Por estar incondicionalmente a mi lado apoyándome, para no desfallecer y poder lograr mis metas.
- A mi esposo** Por su apoyo incondicional y paciencia, gracias por darme la oportunidad de alcanzar este meta.
- A mi amada hija** Por su amor, por ser el motor de mi vida que me motivo para lograr este triunfo, espero ser un ejemplo en tu vida hija adorada.
- A mis amigos** Gracias por su cariño y amistad, gracias por ayudarme y por compartir este triunfo con ustedes.
- A mis catedráticos** Gracias por sus enseñanzas que me ayudaron en mi formación profesional.

## Tabla de contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación	15
1.3.1 Pregunta de investigación	16
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Generales	16
1.4.2 Específicos	16
1.5 Alcances y límites	17
1.5.1 Alcances	17
1.5.2 Límites	17
<b>Marco Conceptual</b>	
2.1 Estado del arte	18
2.2 Comportamiento organizacional	22
2.2.1 Enfoques básicos del comportamiento organizacional	23
2.2.2 Modelos del comportamiento organizacional	26
2.2.3 Metas del comportamiento organizacional	29
2.2.4 Limitaciones del comportamiento organizacional	30
2.2.5 Sistema de comportamiento organizacional	31
2.2.6 Elementos del sistema de comportamiento organizacional	31
2.2.7 Elementos del comportamiento organizacional	32
2.2.8 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional	37
2.2.9 Actitudes del empleado y sus efectos	41



2.2.10 Satisfacción en el trabajo	42
2.2.11 Actitudes relacionadas con el empleado	43
2.2.12 Aspectos en que se ve reflejada los efectos de las actitudes de los empleados	45

### **Marco Metodológico**

3.1 Tipo de investigación	47
3.2 Sujetos de la investigación	47
3.2.1 Personas	47
3.3 Instrumentos de investigación	48
3.4 Programa de actividades	49
3.5 Cronograma de actividades	50
3.6 Diseño de investigación	51

### **Resultados de la investigación**

4.1 Presentación de resultados Jefes y Coordinadores	52
4.2 Presentación de resultados colaboradores	63
4.3 Análisis de resultados	75

### **Propuesta de solución**

5.1 Introducción	78
5.2 Justificación	79
5.3 Objetivos de la propuesta	80
5.3.1 Objetivo general	80
5.3.2 Objetivos específicos	80
5.4 Desarrollo de la propuesta	81
5.5 Programa de implementación	82
5.6 Presupuesto de la propuesta	86

<b>Conclusiones</b>	87
---------------------	----

<b>Referencias Bibliográficas</b>	89
-----------------------------------	----

## **Lista de anexos**

Anexo 1 Cuestionario estructurado No. 1	
Anexo 2 Cuestionario estructurado No. 2	
Anexo 3 Escala de Likert cuestionario No. 1	
Anexo 4 Escala de Likert cuestionario No. 2	
Anexo 5 Autorización DIEDUC trabajo de tesis	

## **Lista de cuadros**

Cuadro No. 1 No. de empleados de la DIEDUC Zacapa	9
Cuadro No. 2 Puestos con los que cuenta la DIEDUC Zacapa	10
Cuadro No. 3 Participantes en el programa de capacitación	81
Cuadro No. 4 Calendarización temáticas programa de capacitación	85
Cuadro No. 5 Presupuesto de la propuesta	86

## **Lista de figuras**

Figura No.1 Organigrama de la DIEDUC Zacapa	8
---	---

## **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1 Género de los encuestados jefes	52
Gráfico No. 2 Edad de los encuestados jefes	53
Gráfico No. 3 Nivel Académico de los encuestados jefes	54

Gráfico No. 4 Rango salarial de los encuestados jefes	55
Gráfico No. 5 Estado civil de los encuestados jefes	56
Gráfico No. 6 Antigüedad laboral de los encuestados jefes	57
Gráfica No. 7 Indicador personas jefes	58
Gráfico No. 8 Indicador estructura jefes	59
Gráfico No. 9 Indicador tecnología jefes	60
Gráfico No. 10 Indicador ambiente jefes	61
Gráfico No. 11 Comportamiento organizacional jefes	62
Gráfica No. 12 Genero de los encuestados colaboradores	63
Gráfica No. 13 Edad de los encuestados colaboradores	64
Gráfica No. 14 Nivel académico encuestados colaboradores	65
Gráfica No. 15 Rango salarial encuestados colaboradores	66
Gráfica No. 16 Estado civil encuestados colaboradores	67
Gráfica No. 17 Antigüedad laboral encuestados colaboradores	68
Gráfica No. 18 Indicador personas colaboradores	69
Gráfica No. 19 Indicador estructura colaboradores	70
Gráfica No. 20 Indicador tecnología colaboradores	71
Gráfica No. 21 Indicador ambiente colaboradores	72
Gráfica No. 22 Comportamiento organizacional colaboradores	73
Gráfica No. 23 Comportamiento organizacional	74

## **Resumen**

En la actualidad el tema de comportamiento organizacional es de importancia para cualquier empresa o institución, es un factor que puede repercutir positiva o negativamente en el desempeño de las personas y de la institución, su importancia radica principalmente en que es necesario conocer el porque las personas actúan de cierta forma y cuáles son los efectos que provoca ese comportamiento.

Las Direcciones Departamentales de Educación por ser instituciones públicas ejecutoras de las políticas gubernamentales del Estado con frecuencia presentan problemas con relación al comportamiento organizacional que se da en la institución, tomando en cuenta que este factor puede repercutir negativamente en el desempeño de los empleados así como el de la institución para alcanzar los objetivos planteados, logrando un servicio al usuario de calidad, se hizo necesario plantear como objetivo general “analizar el comportamiento organizacional que existe en el Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUC de Zacapa, con la finalidad de determinar y conocer los factores que estaban afectando directamente en el desempeño del personal y del departamento.

En conclusión en el Departamento Técnico Pedagógico el comportamiento organizacional es regular de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, debido a que existen aspectos que repercuten considerablemente en el desempeño de las funciones de los colaboradores, lo que afecta para no lograr desarrollar un ambiente agradable en el área de trabajo; además los colaboradores no se sienten satisfechos ni motivados laboralmente lo que repercute que no se cumplan con los objetivos establecidos.

Por las consideraciones anteriores se hace necesario la implementación de un programa de capacitación a los colaboradores por medio de la socialización y concientización de temáticas relacionadas al tema con la finalidad de mejorar el comportamiento organizacional del departamento, logrando mayor satisfacción y motivación de los colaboradores en la realización de las funciones.

## **Introducción**

El comportamiento organizacional hoy en día representa un papel importante, se encarga de estudiar actos y actitudes que tienen los individuos y grupos en las organizaciones. Es un tema esencial para las organizaciones, que buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización y dar cumplimiento a las metas y objetivos, sin perder de vista el recurso humano.

Dentro de las políticas del Ministerio de Educación se encuentran acciones de desconcentración, descentralización y desburocratizar el Sistema Educativo Nacional a través de las Direcciones Departamentales de Educación, factores que han originado la problemática de la deficiencia en la calidad del servicio, además de que existen otra serie de factores como la deficiencia en el desempeño de funciones, relaciones laborales no adecuadas, insatisfacción laboral y poca motivación en los empleados a realizar sus labores debido a las conductas inadecuadas y comportamientos de los colaboradores los cuales no le dan mucha importancia a este aspecto.

Tomando en cuenta que para cualquier institución es de importancia el poder analizar y comprender el comportamiento organizacional que prevalece dentro de la misma debido a que las personas constituyen el elemento principal para el desarrollo de las funciones, metas y acciones del Ministerio de Educación, este factor puede influir negativamente en el ambiente laboral y en el logro de objetivos de la institución.

La finalidad de realizar la investigación fue conocer la situación actual con relación al comportamiento organizacional que prevalece en el departamento y proponer estrategias y acciones que permitan fortalecer y mejorar el ambiente laboral del departamento, por ende mejorar la calidad del servicio que se presta, esto permitirá a la institución lograr sus objetivos.

Por tal motivo se hizo necesario establecer como objetivo general “Analizar el comportamiento organizacional que existe en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa” como objetivos específicos conocer y determinar los factores que afectan directamente el comportamiento organizacional de los colaboradores del departamento en el desempeño del personal y logro de objetivos de la institución.

El presente informe está constituido por capítulos que se detallan de la siguiente manera:

Capítulo I: Constituye el Marco Contextual, incluye aspectos importantes tales como: antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación, objetivo general, objetivos específicos, alcances y límites de la investigación.

Capítulo II: Esta integrado por el Marco Conceptual que contiene el estado, consiste en estudios similares con relación al tema de investigación y los elementos teóricos que es el fundamento de la investigación, enmarca el modelo teórico a seguir para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: Conformado por el Marco Metodológico donde se detalla el tipo de investigación, sujetos de investigación, instrumentos de recopilación, medición de datos, programa de actividades y cronograma de investigación.

En la parte final se incluyen las referencias consultadas para fundamentar la investigación y los anexos.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Datos de la empresa

- **Origen y Evolución de la Institución**

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación por medio del Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, “Creación de las Direcciones Departamentales de Educación”, Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación” de fecha 12-01-2004 como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, con el fin de desconcentrar, descentralizar y desburocratizar el sistema educativo nacional, causa de la problemática educativa y de esta manera viabilizar la adecuada prestación de servicios en el ámbito local.

Para la creación de las Direcciones Departamentales de Educación, se consideró, que la problemática administrativa del Ministerio de Educación y la deficiencia en la prestación de los servicios en el nivel local, eran producto en gran medida, de una estructura organizativa centralizada, concentrada y burocratizada, que únicamente derivaba procedimientos de trabajo ineficientes, en la falta de respuesta oportuna a las necesidades de la población en un país con diversidad sociocultural y lingüística.

Es importante destacar, que para la transición de procesos regionalizados a departamentalizados, se consideró, que para dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones que las leyes asignan al Sistema Educativo Nacional, así como para satisfacer las demandas educativas, el Ministerio de Educación, como ente responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, requiere de una estructura organizativa que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población en forma eficiente, lo que requiere que dicha estructura comprenda órganos desconcentrados, con capacidad de ejecución y decisión, ubicados geográficamente de conformidad con la división administrativa del territorio nacional.

Inicialmente, la Dirección Departamental de Zacapa, en el año de 1,997 dio inició en un inmueble ubicado en Barrio Las Flores, Zona 3 de esta ciudad, con aproximadamente 25 elementos que conformaban el equipo de trabajo (15 puestos creados para la nueva estructura y 10 personas que venían de la estructura de la Dirección Regional de Educación y que en el proceso de transición quedaron comisionados en la nueva estructura departamental).

En el año 1998 se llevo a cabo la adscripción del inmueble al Ministerio de Educación para el funcionamiento de la Dirección Departamental de Educación el que está ubicado en la 3ra. Calle entre 14 y 15 Ave. Zona 1 de la cabecera municipal de Zacapa, con la colaboración y gestión administrativa del Lic. Miguel Ángel Dávila, Director Departamental de Educación; P.C. César Augusto Paiz Gómez, Diputado; Br. Silvestre de Jesús Cabrera, Gobernador Departamental; Licda. María Palencia de Oliva, Directora Bines del Estado, la que tiene acceso rápido a la población que requiera los servicios por su fácil ubicación y accesibilidad.

Debido a la Reestructuración y creación de puestos que se dio en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el año 2009 tuvo a bien la creación de diversidad de puestos, secciones, unidades, coordinaciones y jefaturas con la finalidad del fortalecimiento de los departamentos existentes para cubrir las necesidades educativas, esa reestructuración permitió el crecimiento significativo en el número de personas que laboran dentro de la institución laque tuvo también un crecimiento con relación a los programas, proyectos y procesos que se desarrollan en beneficio de la comunidad educativa en lo que respecta al área administrativa, pedagógica y técnica.

- **Visión**

Lograr un sistema educativo departamental contextualizado, integral, equitativo, con calidad incluyente e innovadora, que fortalezca la identidad de sus habitantes para una vida digna en el marco de una democracia participativa y cultura de paz.



- **Misión**

Integrar y dinamizar a los actores sociales para lograr una educación de calidad, promoviendo la cobertura en todos los niveles, áreas, sectores para alcanzar un desarrollo sustentable, sostenible, científico, competitivo y tecnológico; que responda a las necesidades sociales, culturales, ambientales y económicas de la comunidad.

- **Valores**

- ✓ Somos transparentes y honestos en la gestión pública.
- ✓ Establecemos procesos, normas y legislación clara y congruente
- ✓ Trabajamos con pasión, alegría y creatividad
- ✓ Priorizamos y focalizamos los recursos
- ✓ Incentivamos la participación ciudadana
- ✓ Buscamos la excelencia

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo General**

- a) Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación en el respectivo departamento, efectuando las adaptaciones que las características propias que cada localidad exijan; mejorar y ampliar la calidad y cobertura del Sistema Educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos tendientes a dicho fin.

- **Objetivos Específicos**

- a) Constituirse en el canal idóneo entre la comunidad educativa del departamento y el Ministerio de Educación, para atender y resolver los problemas y las necesidades que ésta plantee.
- b) Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros, asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.

- c) Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.
- d) Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.
- e) Reclutar, seleccionar y proponer el nombramiento de personal docente, técnico, administrativo y de apoyo, que se caracterice por poseer mística de servicio, eficiencia y experiencia demostrada, que conozca las costumbres y problemas de la comunidad y que esté dispuesto a compartir con responsabilidad las exigencias que el Sistema Educativo exige para su mejoramiento cualitativo y cuantitativo.
- f) Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios.

• **Funciones de la Dirección Departamental de Educación**

- ✓ Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
- ✓ Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales.
- ✓ Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.

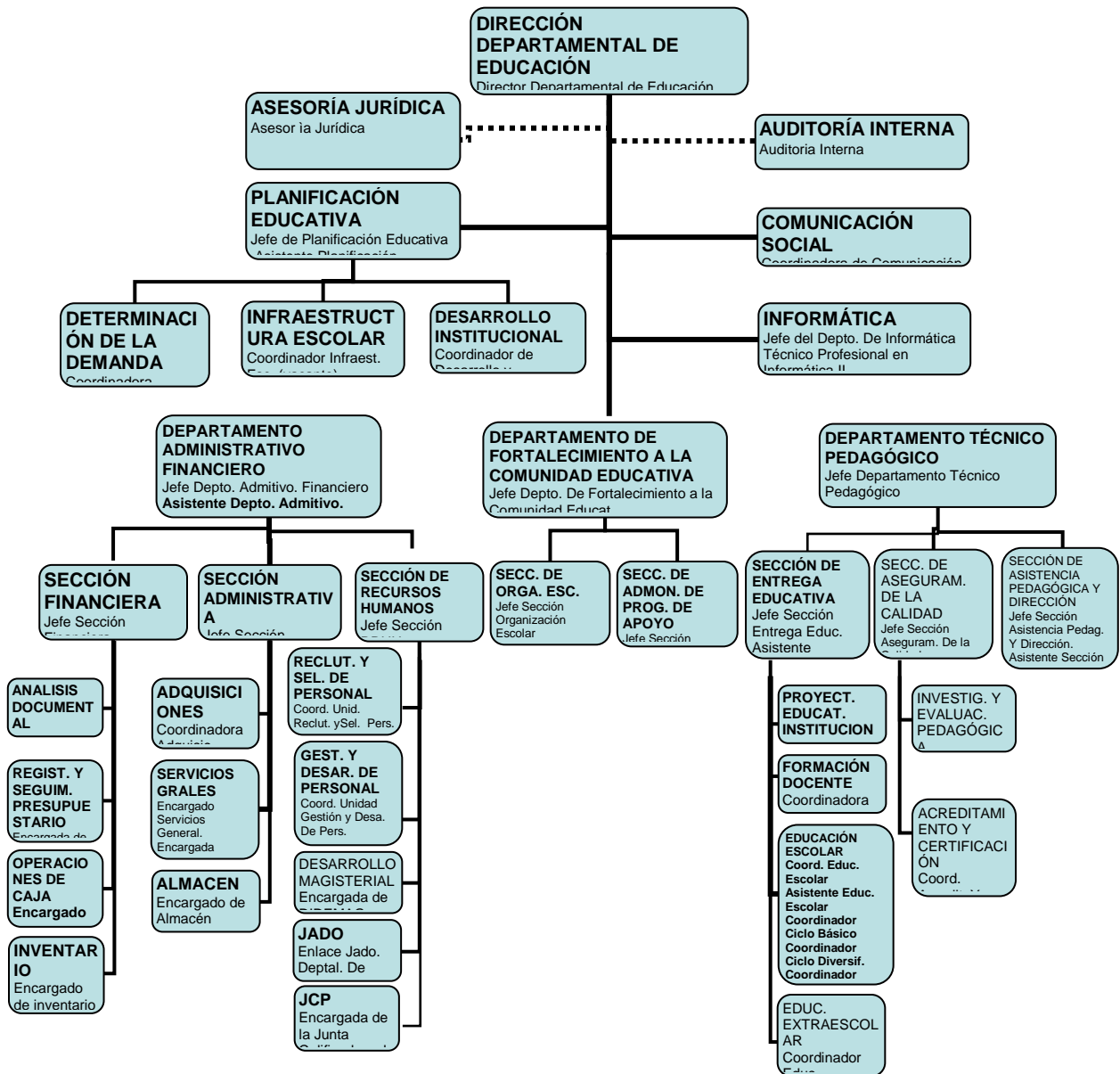
- ✓ Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- ✓ Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ 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 y de otro bajo su jurisdicción.
- ✓ Ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio.
- ✓ Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.
- ✓ Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten.
- ✓ Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción.

- ✓ Ejecutar otras funciones que correspondan de conformidad con las responsabilidades que le conciernen en el nivel departamental.
- **Estrategias:** La Dirección Departamental de Educación no cuenta específicamente con estrategias, es el Ministerio de Educación que cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:
  - ✓ **Mejorar la gestión en el aula empoderando a las comunidades,** los cuales contemplan las siguientes acciones: Apoyar a los directores de escuela; motivar y fortalecer la participación de padres de familia; contar con una administración descentralizada de programas de apoyo e implementar el sistema nacional de atención a la infraestructura escolar.
  - ✓ **Fortalecer las capacidades de los maestros,** con las siguientes acciones: Renovar la formación inicial; garantizar la profesionalización y actualización del docente en servicio; acompañar a los maestros y profesores en la implementación del Currículo Nacional Base.
  - ✓ **Responder a las necesidades de cobertura y calidad,** este objetivo comprende las siguientes líneas de acción: Ampliar cobertura de preprimaria especialmente preprimaria bilingüe y nivel medio; implementar el Currículo Nacional Base; concentrar esfuerzos en los primeros grados de primaria especialmente rural; convertir la lectoescritura es una prioridad nacional. Implementar la educación bilingüe intercultural como un modelo integral; atender a estudiantes con capacidades diferentes; explorar nuevas modalidades educativas e incorporar el uso de las tecnologías de información en el aula.
  - ✓ **Rendir cuentas, un cambio de cultura,** en este objetivo estratégico se consideran las siguientes acciones: Ejecutar el presupuesto con transparencia, probidad, racionalidad y calidad; evaluar y monitorear las actividades para una mejora continua en los resultados; involucrar a la comunidad educativa en la rendición de cuentas; asegurar la participación de la comunidad educativa en la verificación de los compromisos de la escuela a través de la auditoría social.

- **Políticas:** La Dirección Departamental de Educación no cuenta específicamente con políticas a nivel departamental, es el Ministerio de Educación que cuenta con las siguientes políticas:
- ✓ **Cobertura:** Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.
- ✓ **Calidad:** Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.
- ✓ **Modelo de Gestión:** Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional.
- ✓ **Recurso Humano:** Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.
- ✓ **Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural:** Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural.
- ✓ **Aumento de la Inversión Educativa:** Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional (7% del producto interno bruto).
- ✓ **Equidad:** Garantizar la educación con calidad que demandan las personas que conforman los cuatro pueblos, especialmente los grupos mas vulnerables, reconociendo su contexto y el mundo actual.
- ✓ **Fortalecimiento Institucional y Descentralización:** Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo.

- Organización

**Figura 1**  
**Organigrama de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**



Fuente: Sección Recursos Humanos DIDEDUC Zacapa

- **Puestos y Cantidad de Colaboradores**

**Cuadro 1. No. Empleados de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**

<b>Unidades de la Dirección Departamental de Educación</b>	<b>Renglón 011</b>	<b>Renglón 021</b>
Despacho	4	
Asesoría Jurídica	1	
Planificación Educativa	4	
Comunicación Social	1	
Unidad de Informática	2	
Departamento Administrativo Financiero	28	2
Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	8	9
Departamento Técnico Pedagógico	23	
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 2. Puestos con los que cuenta la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**

<b>Descripción del puesto</b>	<b>Cantidad de empleados</b>
Director Ejecutivo III	1
Asesor Profesional Especializado III	5
Asesor Profesional Especializado II	5
Profesional Jefe II	1
Profesional Jefe III	3
Profesional I	11
Profesional III	11
Asistente Profesional I	16
Asistente Profesional II	6
Asistente Profesional IV	2
Técnico Profesional en Informática II	1
Oficinista II	2
Secretaria Oficinista	4
Trabajador Operativo IV	4
Técnicos de Servicios de Apoyo	9 (renglón 021)
Técnicos de Gratuidad	2 (renglón 021)

Fuente: Elaboración propia



- **Descripción General de los Puestos**

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa, cuenta con un manual de funciones el cual contiene la clasificación de los diferentes puestos de cada departamento y sus respectivas secciones en la cual se detalla específicamente las funciones directas de cada puesto de trabajo, estableciendo así las obligaciones y responsabilidades de acuerdo a la naturaleza de cada puesto, con la finalidad de constituir un soporte organizativo y establecer directrices claras sobre el que hacer de cada colaborador para lograr las metas establecidas por la institución, detallándose de la siguiente manera:

- ✓ **Despacho Departamental de Educación**

Realizar funciones directivas, orientadas a ejecutar los planes, políticas y estrategias educativas de la Dirección Departamental a su cargo, emanadas del despacho superior, y otras leyes inherentes al funcionamiento para lograr el desarrollo educativo de la comunidad que les corresponde.

- ✓ **Departamento Administrativo Financiero**

Brindar asesoría a funcionarios y altos ejecutivos del Ministerio en relación a aspectos del Área Administrativa, Financiera y de Recursos Humanos para la realización de programas específicos a nivel departamental, coordinar y supervisar las labores de otros profesionales de nivel jerárquico inferior.

- ✓ **Departamento Técnico Pedagógico**

Dirigir, coordinar, planificar y organizar, todos los procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes ( y si fuera el caso la Educación Bilingüe Intercultural) así como los planes y programas implementados por el Ministerio de Educación, la Coordinación de las Supervisiones Educativas para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa de acuerdo a las características sociolingüísticas y culturales.

✓ **Departamento Fortalecimiento a la Comunidad Educativa**

Asesorar y administrar (Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar) las actividades orientadas a fortalecer la participación comunitaria por medio de los programas y proyectos de apoyo (gratuidad, bolsas de estudio, becas de educación especial, becas escolarizadas, becas de la excelencia, becas semilla consejos de padres de familia, etc.)

✓ **Asesoría Jurídica**

Proporcionar servicios de asesoría legal y jurídica a la Dirección Departamental de Educación, en asuntos relacionados al campo de la educación para asegurar la efectividad en los procesos de toma de decisiones con justicia y prontitud.

✓ **Planificación Educativa**

Administrar la unidad de planificación con el fin de proporcionar asesoría sobre la planificación anual (POA), establecimiento de indicadores, metas y control estadístico de la DIEDUC.

✓ **Informática**

Dirigir el servicio de apoyo informático para las instalaciones, mantenimiento y revisión de equipo de computo (Hardware y software) a los usuarios de la Dirección Departamental de Educación que contribuya para llevar a cabo de manera adecuada sus actividades laborales.

✓ **Comunicación Social**

Planificar, organizar y coordinar las actividades divulgativas de la Departamental de Educación con base en las estrategias de comunicación emanadas de Comunicación Social de la Planta Central.

- **Base Legal**

- ✓ **Acuerdos Ministeriales:**

Acuerdo Ministerial 165-96 Creación de las Direcciones Departamentales de Educación y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación” de fecha 12 de enero de 2004.

- ✓ **Superintendencia de Administración Tributaria:**

La Dirección Departamental de Educación del departamento de Zacapa, esta inscrita en el Registro Tributario Unificado desde el 20 de mayo de 1997 identificada con Numero de Nit 849837-7 en el cual el Lic. Edwin Estuardo Sosa Sintuj figura como Representante Legal de la institución.

La Dirección Departamental de Educación del departamento de Zacapa, tiene relación con esta instancia de acuerdo a las obligaciones que todos los empleados administrativos deben cumplir con las obligaciones como contribuyente.

- ✓ **Ministerio de Trabajo/ Reglamento Interno de Trabajo:**

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa al igual que todas las instituciones del Estado se rigen por medio de los Reglamentos y Leyes del Ministerio de Trabajo que es el ente que regula todo lo relacionado con el área laboral de todo trabajador.

- ✓ **Contraloría General de Cuentas:**

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa, se encuentra inscrita ante la Contraloría General de Cuentas por medio de la Cuentadancia D2-73.

- ✓ **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:**

La Dirección Departamental de Educación está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social bajo el número Patronal 90106 en la cual el personal administrativo se encuentra inscrito en el Seguro Social, estando afectos al 3% de descuento del salario nominal.

- **Otras**

- Ley Nacional ONSEC
- Constitución Política de la República
- Decreto No. 1485 del Congreso de la República: “Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional”, publicado el 19 de septiembre de 1961.
- Decreto No. 12-91 del Congreso de la República: “Ley de Educación Nacional”, publicado el 18 de enero de 1991.
- Acuerdo Gubernativo M. De E. No. 13-77: “Reglamento de la Ley de Educación Nacional”, publicado el 7 de noviembre de 1977.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El comportamiento organizacional es un tema importante para las empresas o instituciones, es un factor que puede repercutir considerablemente en el desempeño de los colaboradores y en el logro de los objetivos de la institución, permite conocer la forma en que actúan las personas dentro de la misma, tomando en cuenta que donde quiera que exista organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa específicamente en el Departamento Técnico Pedagógico se ve afectada en su funcionamiento debido a los siguientes aspectos: comportamiento personal inadecuado, deficiencia en el desempeño de funciones, relaciones laborales no adecuadas, insatisfacción laboral y desmotivación en los empleados al realizar sus labores, lo cual repercute en la atención al usuario.

El comportamiento de los colaboradores es causado por una serie de factores que afectan directamente el desempeño de cada uno de acuerdo a sus funciones dentro de la institución, como ambiente laboral no adecuado, falta de incentivos a los empleados, falta de programas de motivación, desigualdad en obligaciones y responsabilidad según funciones, falta de programas de ascensos, comportamiento organizacional inadecuado y clima organizacional desfavorable.

De seguir prevaleciendo esta situación en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, puede presentarse en un futuro deficiencia en el servicio prestado al usuario, ambiente laboral inadecuado, frustración en los empleados, incumplimiento de funciones, entorpecimiento de procesos y acomodamiento de personal, la cual afectará negativamente los objetivos planteados por la institución.

Por todo lo expuesto, se hace necesario analizar el comportamiento organizacional dentro del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa que permita conocer qué factores podrían afectar el desempeño de los colaboradores en la organización.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Dentro de cualquier institución y organización existe la necesidad de analizar y comprender el comportamiento organizacional debido a que las personas se consideran que son un elemento esencial dentro de la organización para el logro de objetivos laborales y mayormente para las instituciones públicas como las Direcciones Departamentales de Educación constantemente presentan problemas con relación a este tema, debido por una parte, que los empleados no manifiestan interés sobre este aspecto de acuerdo a un diagnóstico preliminar realizado sobre la situación planteada y por otro lado la institución carece de políticas internas que permitan contrarrestar los efectos del comportamiento de las personas.

Tomando en cuenta que al no existir un adecuado comportamiento de los empleados puede repercutir negativamente en el desempeño y desarrollo personal y en el logro de los objetivos y metas de la institución por laborar en un ambiente no adecuado debido a las actitudes y comportamientos de los empleados provocando así deficiencia en el servicio a usuarios que lo requieren, ambiente laboral inadecuado para el desarrollo de las funciones, frustración de los empleados, incumplimiento de funciones, entorpecimiento de procesos y acomodamiento del personal en el área de trabajo.

La presente investigación permitirá analizar el comportamiento organizacional que prevalece en la institución tomando en cuenta la importancia que representa este factor en los empleados y la institución, con la finalidad de proponer estrategias y acciones que permitan fortalecer y mejorar el ambiente laboral y por ende la calidad del servicio que se presta en la institución la cual será de beneficio para el logro de objetivos de la institución.

### **1.3.1 Pregunta de Investigación**

¿Qué factores afectan el comportamiento organizacional de los colaboradores en el Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUC en el desempeño del personal y logro de objetivos de la institución?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el comportamiento organizacional que existe en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Examinar las relaciones interpersonales existentes entre los empleados del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.
- Determinar el efecto que tiene la autoridad de los niveles jerárquicos en los empleados del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa
- Identificar la tecnología que utilizan los empleados del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, para el desarrollo de sus labores.
- Determinar el efecto que provoca el entorno externo en el desempeño de las labores de los empleados del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

## **1.5 Alcances y límites de la investigación**

### **1.5.1 Alcances:**

El análisis del comportamiento organizacional del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa permitirá determinar las causas que influyen en el comportamiento y actitudes de los empleados, a través de conocer que aspectos repercuten negativamente en el ambiente laboral del departamento e inciden en el buen desempeño laboral, de la institución, con la finalidad de proponer estrategias que permitan mejorar dicha situación.

### **1.5.2 Límites**

#### **a) Temporal:**

La presente investigación se efectuará del 30 de mayo al 05 de diciembre de 2015 con la finalidad de disponer de información oportuna, actualizada y poder analizar el comportamiento organizacional prevaleciente en la institución.

#### **b) Institucional:**

La investigación se realizará específicamente en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

#### **c) Personal:**

La investigación se realizará con el personal que comprende el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa la cual cuenta con 24 personas de las diferentes secciones y coordinaciones que estarán sujetas a la investigación.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1. Estado del arte**

Con la finalidad de investigar el comportamiento organizacional dentro de una institución pública, se tomó como referencia los siguientes estudios realizados con anterioridad:

Ramos (2013:p.19,21,66,67), en su investigación “Comportamiento organizacional en las Delegaciones Departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región noroccidente”, establece como objetivo general determinar el comportamiento organizacional en las Direcciones Departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región Noroccidente de Guatemala.

Para la investigación tomó en cuenta a los delegados regionales y departamentales, colaboradores del departamento administrativo y operativo del MARN Noroccidente que se representa por los departamentos de: Huehuetenango, Quiché, Quetzaltenango, San Marcos, Totonicapán y Sololá.

Concluyendo que el comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del MARN región Noroccidente no es satisfactorio, por lo cual no se logran en su totalidad los objetivos propuestos, además el comportamiento individual y grupal no es el adecuado, debido a diferentes factores tales como: actitudes, valores, costumbres, falta de trabajo en equipo y compañerismo y carecen de un manual de valores institucionales.

Recomendando elaborar un plan de capacitación sobre el manual de valores y realizar evaluaciones constantes al personal de las delegaciones Departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales región noroccidente para que el comportamiento organizacional sea satisfactorio y, de importancia para lograr los objetivos propuestos por la institución, así como llevar a cabo continuamente trabajo de sensibilización a los colaboradores de las delegaciones, para lograr trabajo en equipo y cumplir con las metas establecidas.



La tesis elaborada por Galicia (2013:p.58,62,90,91,92,93,95), titulada “Comportamiento organizacional en un colegio de la cabecera departamental de Huehuetenango” planteó como objetivo general, establecer las características que presenta el comportamiento organizacional del personal del colegio Americano de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Para la recolección de datos participaron como sujetos de investigación los 64 empleados del colegio Americano, distribuidos en tres grupos de la siguiente manera: en el primer grupo se incluyeron los empleados del nivel administrativo; el segundo grupo estuvieron integrados exclusivamente por los docentes y el tercer grupo lo conformaron los empleados de mantenimiento.

Quien concluye que existen varios tipos de comportamientos antisociales dentro de los cuales se puede mencionar rumores ofensivos, insultos y sabotaje; lo cual viola de manera significativa las normas organizacionales, causando daños a la moral de los colaboradores. Además, se logró observar que un poco menos de la mitad afirman que no hay participación en equipo, y casi de manera similar se encuentra la creencia que las actividades no se realizan en equipo de trabajo; lo que sí está respaldado por una mayoría es la percepción sobre la idoneidad del personal que labora dentro del colegio.

Por lo que recomienda que el colegio Americano debe explicar y predecir los comportamientos que suele presentar el personal docente, administrativo y de mantenimiento; es necesario que el director tome decisiones correctas y desarrolle acciones adecuadas para mejorar aquellas conductas negativas que de alguna manera desvían el buen desarrollo de las actividades de la organización.

Es fundamental implementar una estrategia para incentivar la colaboración en el interior de un equipo de trabajo, utilizar diferentes tácticas y estrategias para mejorar la cultura y clima organizacional, para que se genere el trabajo en equipo constante.

Flores (2008:p.56,58,79,80,81,82), en su tesis “Comportamiento organizacional como factor de productividad en el Servicio Hotelero de Pensión Bonifaz” establece como objetivo general, analizar si el comportamiento organizacional existente hacia los empleados de la Empresa Hotelera Bonifaz S.A. está contribuyendo a crear un clima adecuado, utilizando factores como la comunicación eficaz, el liderazgo participativo, las relaciones interpersonales, armoniosas o las formas de motivación que más agradan a los empleados con el propósito de incrementar la productividad de la organización.

Para la recolección de datos se realizó un censo en el que se tomaron como sujetos de la investigación a la totalidad de empleados que son 50 personas de las diferentes aéreas del Hotel Pensión Bonifaz.

Concluyendo que la comunicación en la Empresa Hotelera Bonifaz S.A. no es eficaz, tampoco funcional, no se utilizan los canales más adecuados, la forma como se transmiten las ordenes e información es inapropiada porque se realiza en forma autocrática, lo cual no favorece a mejorar el comportamiento organizacional, propician clima organizacional desagradable, ya que entre los mismos compañeros de trabajo se imita la forma de compartirla, y provoca faltas de respeto entre ellos, así como la frecuencia es poca por lo que no hay evaluación, verificación y retroalimentación de las órdenes, siendo una forma inadecuada y provoca errores en general.

Por tanto, recomendó practicar formas de comunicación más adecuada dependiendo de la información que se desea transmitir, debe haber retroalimentación y evaluación constante ya que una idea no importa que tan grandiosa sea, no sirve si no es transmitida y entendida por los demás. La comunicación para que sea eficaz debe ser un proceso continuo, donde el momento oportuno es vital, se deben de eliminar las barreras, las acciones deben estar asociadas con las palabras, se debe cumplir con las funciones de control, motivación, e información.

Según Revolorio (2012:p.29,30,44,45), en su investigación “Comunicación y comportamiento organizacional: Enfoque cualitativo”, propuso como objetivo general describir el tipo de comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de

la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas. La muestra por ser cualitativa no probabilística, se eligió de manera intencional y se toma a las ocho personas que laboran en el Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, quienes fueron los sujetos de investigación.

En donde concluye que el tipo de comunicación que desarrollan los empleados es verbal y es una barrera comunicacional que afecta el proceso de las labores cotidianas de los integrantes del departamento y que se da desde dos perspectivas: la formal y la informal y que se produce en un ambiente de cordialidad, además se descubrió también que existen factores como el estrés que afecta el proceso de las labores y que algunos integrantes en ocasiones se sienten incómodos durante el desarrollo de sus actividades.

Por lo que se recomendó a través de una propuesta que el personal reciba por lo menos una vez al año cursos de capacitación, haciendo énfasis en la importancia que tiene la comunicación en el desempeño de las labores cotidianas en temas como: trabajo en equipo, comunicación organizacional, relaciones humanas e interpersonales, manejo del estrés, trabajo y equidad, así como que se utilice la comunicación escrita para la asignación de tareas porque es una herramienta fundamental para dar las instrucciones con el fin de que los resultados sean óptimos.

Argueta (2006:p.7,77,79), en su investigación “Comportamiento organizacional y su influencia en el rendimiento de la docencia en las escuelas públicas del nivel primario, jornada matutina, municipio San José Escuintla”, planteo como objetivo general, dar a conocer los elementos principales que influyen positivamente en el desarrollo del comportamiento organizacional en las escuelas públicas del nivel primario jornada matutina del municipio San José, Escuintla.

Los sujetos de investigación fueron 207 docentes, 50 directores del renglón 011 y 021 que laboran en los 49 establecimientos oficiales del Municipio de San José, Escuintla.

Concluyendo que el personal que labora en las escuelas públicas desconoce la influencia positiva que debe tener el comportamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos, políticas y metas a corto plazo y que la Coordinación Técnica Administrativa del sector carece de material didáctico, libros de textos, guías curriculares para implementar a los centros educativos y así se cumpla con el triángulo de la educación a un ciento por ciento (padres de familia, docentes y educandos) además de que se carece de capacitación del currículo educativo.

## **2.2 Comportamiento organizacional**

Aporta un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis, ayuda a observar la conducta de los individuos dentro de una organización, también permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando dos personas (compañeros de trabajo o un jefe y subordinado) interactúan. Newstrom (2007:03) afirma que “es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente como individuos y grupos actúa en las organizaciones”.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos.

Robbins y Judge (2013:10) indica que “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.

Por último Chiavenato (2009:06), afirma “es el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las mismas ejercen en ellos”. En otras palabras el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Por lo tanto, se puede definir que el comportamiento organizacional permite determinar la forma en que actúan las personas dentro de las organizaciones y el motivo por el cual actúan de

determinada forma, debido a que muestra la relación que existe entre individuos y organización, lo cual es de suma importancia para las organizaciones porque tendrá una perspectiva mas amplia sobre uno de los recursos mas importantes que permiten que la organización funcione adecuadamente como lo son las personas o colaboradores.

### **2.2.1 Enfoques básicos del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional intenta integrar los cuatro elementos de personas, estructura, tecnología y ambiente. “Se apoya en una base interdisciplinaria de conceptos fundamentales de la naturaleza del ser humano y de las organizaciones.” Newstrom (2007:12).

#### **a. Enfoque de recursos humanos (de apoyo)**

Este enfoque hace énfasis en el desarrollo. Newstrom (2007:12) afirma “Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades”.

Por otro lado, el enfoque de recursos humanos es de apoyo: ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. Se supone que el aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional.

#### **b. Enfoque de contingencia**

La fuerza del enfoque de contingencia es que alienta al análisis de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo que se desalienta la práctica habitual basada en suposiciones universales acerca de las personas. Newstrom (2007:13) indica “Este enfoque es también mas interdisciplinario, se basa en mayor medida en el sistema y la investigación que el planteamiento tradicional, por ende ayuda a usar en la forma mas apropiada todo el conocimiento actual sobre las organizaciones”.

### **c. Enfoque de productividad**

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional.

Productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final (“*output*”) y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo – (“*input*”) utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos.

Newstrom (2007:14) indica “que el concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la media de la eficiencia con la que se produce lo que se desea”.

### **d. Enfoque de sistemas**

Un sistema implica que muchas variables en las organizaciones y que cada una afecta al resto de ellas en una relación muy compleja. Un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento ejerce en realidad profundo influjo en otros niveles de la organización.

Cuando el comportamiento organizacional se aplica con un enfoque de sistemas, da origen a un triple sistema de premios (recompensas) en el cual se cumplen los objetivos humanos, organizacionales y sociales. El individuo se siente más satisfecho en su trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo. La calidad es más alta y los costos más bajos. Tal vez el principal beneficiario del sistema de premios triples sea la sociedad, porque obtiene mejores productos y servicios, los ciudadanos son mejores y existe una atmósfera de cooperación y progreso.

Chiavenato (2009:40) afirma

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- ✓ Macroperspectiva del CO: se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, es lo que se llama macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. En enfoque macro se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como distintos tipos de poder y política.
- ✓ Perspectiva intermedia del CO: trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización, recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
- ✓ Microperspectiva del CO: analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, por su origen tiene una orientación claramente psicológica, se enfoca en las diferencias individuales y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

En base a lo expuesto y de acuerdo al análisis realizado se pudo establecer que la diversidad de enfoques de comportamiento que existe depende de su aplicación en el tipo de organización y el liderazgo que se manifieste dentro de la misma, en donde se debe tomar en cuenta cual es el que se adecua y funciona de acuerdo a las necesidades y características de la organización, lo ideal para implementar dentro de la institución es el desarrollo del sistemas de recursos humanos debido a que con este se puede lograr integrar a los colaboradores y a la institución porque se propicia el desarrollo y crecimiento de ambas partes.

### **2.2.2 Modelos del comportamiento organizacional**

“Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predomina en la mente de los directivos de cada institución”Newstrom(2007:28).

#### **a. Modelo autocrático**

El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia y ciertamente se convirtió en el modelo dominante en la revolución industrial.

Newstrom (2007:32) afirma:

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que esta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

#### **b. Modelo paternalista o de custodia**

Un buen modelo de custodia se basa en los recursos económicos. La orientación resultante de la dirección es hacia el dinero, que le permita pagar sueldos y prestaciones. El modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización.



Newstrom (2007:33) indica:

Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están “bien mantenidos”, pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva. Su gran ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias. La más evidente de estas últimas es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas últimas a un nivel más elevado.

### **c. Modelo de apoyo**

“El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización”. Newstrom (2007:33)

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, tal y como lo expreso Rensis Liketh cuando afirmo: “ El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización.

#### **d. Modelo colegial**

El adjetivo “colegial” se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común, es un concepto de equipo. Newstrom (2007:34) afirma “el modelo colegial requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados”. El resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles. En este tipo de ambiente el empleado normalmente experimenta cierto grado de realización, de haber hecho una aportación valiosa y de haber logrado la autorrealización, aun cuando el grado de ello sea modesto en algunas situaciones.

#### **e. Modelo de sistemas**

Un modelo emergente de comportamiento organizacional es el modelo de sistemas. Newstrom (2007:35) afirma. “Este modelo es resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados de hoy, quieren más que un cheque de sueldo y seguridad en el puesto”.

El modelo que define el campo del comportamiento organizacional establece sus parámetros e identifica sus insumos, procesos y resultados. Robbins y Judge (2013:23) enmarca que “el modelo del comportamiento organizacional propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional”.

Tomando como referencia lo indicado por los autores, a criterio personal se puede indicar que la institución debe enmarcarse en el modelo que le permite poder lograr que los colaboradores se sientan motivados e identificados en el desarrollo de sus funciones, que en este caso lo recomendable es poner en práctica el modelo de apoyo en donde no se le da mayor importancia al poder ni a la variable económica, debido a que de nada sirve que los empleados estén bien remunerados si no se sienten motivados y no existe compañerismo dentro del grupo.

### 2.2.3 Metas del comportamiento organizacional:

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, entender, predecir y controlar algunos fenómenos.

Newstrom (2007:04) afirma:

- **Describir:** sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones, esta meta permite al administrador comunicar sobre la conducta humana en el trabajo usando un lenguaje común.
- **Entender:** porque la gente se comporta en la forma en que lo hace. Los administradores se sentirán frustrados si solo pudieran hablar de la conducta de sus empleados pero no pudieran entender las razones que explican sus acciones.
- **Predecir:** la conducta futura de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional y permite tener la capacidad de anticipar que empleados podrían ser dedicados y productivos o cuales otros podrían faltar, atrasarse o ser problemáticos en ciertas ocasiones teniendo la ventaja de tomar acciones preventivas
- **Controlar:** la meta final es controlar por lo menos en parte y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo puesto que los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en poder causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad.

Las metas del comportamiento organizacional son explicar, predecir e influir en el comportamiento, RobbinsyCoulter (2004:281) afirma “los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar porque los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir como responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados”.

En consecuencia de lo anterior se puede indicar que para la institución si es importante el poder identificar las metas del comportamiento organizacional porque le permitirá conocer acertadamente las características del porque las personas actúan de cierta forma y cuales serán sus posibles conductas, y a la vez poder utilizar algún tipo de control para contrarrestar los efectos que provoquen las actitudes de los colaboradores.

#### **2.2.4 Limitaciones del comportamiento organizacional**

Newstrom (2007:16) indica "la investigación informa continuamente de conclusiones que identifican resultados en las áreas de ausentismo, rotación de personal, niveles de tensión y desempeño de los empleados, sin embargo se reconocen las limitaciones del comportamiento organizacional".

##### **a. Sesgo conductual**

La gente que carece de conocimientos de sistemas y se emboha superficialmente en el comportamiento organizacional puede desarrollar un sesgo conductual, lo que supone un punto de vista estrecho, que recalca la satisfacción que experimenta el empleado, mientras pasa por alto el sistema más amplio de la organización.

##### **b. Ley de rendimientos decrecientes**

Es un factor limitante en el comportamiento organizacional en la misma forma que en la economía, en esta ley de los rendimientos decrecientes se refiere a una cantidad de producción extraordinaria que se va reduciendo cuando se agrega más de un insumo deseable a una situación económica. El concepto indica que para cualquier situación hay una cantidad óptima de una práctica deseable, como el reconocimiento o la participación.

La ley de rendimientos decrecientes expresa que en cierto momento los incrementos de una práctica deseable arrojan rendimientos decrecientes, y al final llegan a un rendimiento cero, y luego rendimientos negativos conforme se agregan más incrementos.

### **c. Manipulación no ética de la gente**

Una preocupación significativa sobre el comportamiento organizacional es que su conocimiento y técnicas se pueden utilizar para manipular a la gente en forma no ética, así como para ayudarla a desarrollar su potencia, quien no respeta la dignidad básica del ser humano podría aprender ideas de comportamiento organizacional y usarlas para fines egoístas, podrían usar lo que saben sobre motivación o comunicación en manipulación de la gente sin considerar el bienestar humano.

### **2.2.5 Sistema de comportamiento organizacional**

Las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional. Newstrom (2007:25) indica que “los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar”. En algunos de las variables los administradores puede solo ser conscientes de ellas y reconocer su impacto, en otras los administradores pueden ejercer algún control sobre ellas. Las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional.

### **2.2.6 Elementos del sistema de comportamiento organizacional**

La base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de aquellos que se unen para crearlo (como los propietarios) y de los administradores que lo manejan.

Newstrom (2007:25) afirma

- Filosofías: (modelo) de comportamiento organizacional que sostienen que los administradores consta de un conjunto integrado de supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales actividades y la forma en que deberían ser.
- Premisas de hechos: representan nuestra visión descriptiva de la forma en que el mundo se conduce, se obtienen tanto de la investigación de la ciencia conductista como de las experiencias personales.

- Premisas de valor: representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas.
- Visión: representa un cuadro desafiante de lo que la organización y sus miembros pueden ser un futuro posible y deseable.
- Misión: identifica en el negocio en el que se halla, los nichos de mercado que trata de servir, el tipo de consumidores que es probable que tenga y las razones para su existencia.
- Metas: son formulaciones relativamente concretas de logros que la organización busca alcanzar en periodos establecidos, como una o a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo ya que las metas de la administración superior necesitan fusionarse con las de los empleados, quienes traen a la organización sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas.

### **2.2.7 Elementos del comportamiento organizacional**

“Los elementos del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona” Newstrom (2007:04) indica que “cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura”. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología.

Chiavenato (2009:10), indica “que el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones”. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso.

Robbins y Coulter (2013:10) indica que “el comportamiento organizacional estudia tres determinantes: individuos, grupos y estructura, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los

individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia”.

Tomando como referencia lo indicado por los autores citados, se puede indicar como criterio personal que el comportamiento organizacional debe estar conformado por una serie de indicadores que le permiten interactuar conjuntamente dentro de una organización con la finalidad de poder obtener beneficios mutuos en donde cada uno de ellos representa un rol diferente como lo son las personas, estructura, tecnología y ambiente, y que al no estar integrado no se podría llevar a cabo ninguna acción dentro de la organización.

#### **a) Personas**

La gente son los seres que viven, piensan y sienten que trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. Newstrom (2007:04) afirma “las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños” Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que si lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen y se dispersan.

Según Chiavenato (2009:188) afirma “las personas constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones, son su activo y su pasivo más importante, las personas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización”.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes, tal desafío es la fuerza de trabajo diversa, mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hacen en las diferencias entre la gente de países determinados. Robbins y Judge (2013:140) indica que “la fuerza de trabajo diversa reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres, muchos grupos raciales y étnicos, personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas, e individuos con edades y orientación sexual diferentes”.

En el orden de las ideas anteriores se puede concluir que las personas son el elemento fundamental dentro de toda organización para llevar a cabo las diferentes actividades asignadas y que la fuerza laboral actualmente es diversificada de acuerdo a las nuevas tendencias y exigencias del mundo competitivo para el logro de los objetivos, lo que significa que las personas aportan una amplia gama de talentos, habilidades, características y perspectivas en el lugar de trabajo.

#### **b) Estructura**

Newstrom (2007:05) indica “la estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización”. Existe diversidad de trabajadores que se tienen que relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

Una organización tiene un propósito definido, este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Robbins y Coulter (2004:14) se refiere a que “las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo, esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego acuerdo de trabajo explícitos”.

Contemplar a la organización como un proceso requiere que se consideren varios principios, Koonzt y Weihrich (2012:151) afirman “la estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se derivan de ellos, debe expresar la autoridad para administrar una empresa debido a que en una organización la autoridad es un derecho determinado socialmente para ejercer esa facultad”. La estructura de una organización como cualquier plan debe reflejar su ambiente, debe diseñarse para que funcione para que acepte contribuciones de los miembros de un grupo y que sirva para alcanzar los objetivos de una manera eficaz en un futuro.



En ese mismo sentido, se podría decir que la estructura consiste en el aspecto que permite a una organización poder desarrollar sistemáticamente y en forma coordinada todos los componentes de la misma que hacen una integración efectiva y congruente para el logro de actividades de mutuo acuerdo en beneficio de las personas y por ende de las organizaciones para poder lograr el éxito deseado.

### **c) Tecnología**

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan solo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan maquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.

Newstrom (2007:06) afirma “el gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y mas calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas; tiene al mismo tiempo costos y beneficios”.

Diversos estudios han examinado la relación entre tecnología y estructura, lo que distingue a las tecnologías es su grado de rutina, las actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Por lo que Robbins y Coulter (2013:498) indica “la tecnología describe la forma en que una organización convierte inversiones en producción, cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en bienes y servicios”.

Uno de los factores más penetrantes en el ambiente es la tecnología, la ciencia proporciona el conocimiento, mientras que la tecnología lo utiliza. Koontz y Weihrich (2012:37) indica que “el término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que tenemos en relación con las maneras de hacer las cosas, incluye las invenciones, las técnicas y el inmerso acervo de conocimientos organizados acerca de todos los temas desde la dinámica hasta la zoología”.

Con referencia a lo anterior, se podría concluir que la tecnología permite a las organizaciones integrar sistemáticamente cada uno de los factores que hacen posible el desarrollo de las actividades o tareas dentro de una organización debido a que proporciona las herramientas necesarias y adecuadas para llevar a cabo las funciones asignadas, lo que significa un beneficio para los colaboradores como para la organización porque le facilita a los colaboradores a realizar su trabajo eficientemente y al no contar con la misma se convierte en una limitante que puede provocar efectos negativos dentro de la organización.

#### **d) Medio o ambiente**

Las organizaciones no pueden escapar de la influencia del ambiente externo, influye en las actitudes de las personas, condiciones de trabajo y significa competencia por los recursos y el poder.

Newstrom (2007:06) afirma “todas las organizaciones operan en un determinado entorno interno y externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones”, todas las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano.

Robbins y Coulter (2004:57) indica “el término ambiente externo se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño, éste incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general”. Una organización interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno.

Las organizaciones no viven en el vacío ni son autosuficientes o autónomas, para comprender mejor la dinámica de las organizaciones es necesario entender primero el ambiente o entorno en que viven y proliferan. Chiavenato (2009:34) indica que “el entorno es todo lo que ocurre fuera de la organización pero que tiene una constante y marcada influencia en ella, se refiere al

ambiente externo que envuelve la organización”. Sin embargo si se mira de fuera hacia dentro podría decirse que el entorno es el contexto en el cual está inserta la organización.

A manera de resumen final se podría decir que el entorno es el factor que puede repercutir positiva o negativamente a toda organización, debido a que hay variables que no se pueden controlar desde la organización por lo que solo las personas tienen la capacidad de poder controlarlos y minimizar los efectos que pueden provocar y que pueden repercutir en el desempeño de las personas la cual afecta a la organización.

### **2.2.8 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional**

Newstrom (2007:08) indica “el comportamiento organizacional comienza con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones, estos conceptos son los principios duraderos que forman una fuerte base para el comportamiento organizacional”.

#### **a) La naturaleza de la personas**

Newstrom (2007:09) afirma “con respecto a las personas, existen seis conceptos básicos: las diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y el valor de las personas”.

- **Diferencias individuales**

Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Newstrom (2007:09) afirma “la creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la Ley de diferencias individuales”.

- **Percepción**

La gente mira el mundo y observa las cosas de modo diferente, la percepción es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas, los empleados ven su mundo de trabajo de modos diferentes por diversas razones, pueden diferir en personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias anteriores, o se pueden encontrar en diferentes entornos físicos, periodos o ambientes sociales.

- **La persona como un todo**

Newstrom (2007:09) afirma “que algunas organizaciones desearían poder utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no solo ciertas características por separado”. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia solo forma parte de un sistema que constituye una persona total, en otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

- **Conducta Motivada**

La psicología ha mostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

Existen dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar como ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido, el camino hacia una mayor satisfacción de las necesidades es la mejor opción.

- **Deseo de participación**

En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en las decisiones importantes, con lo que contribuyen con su talento o ideas al éxito de

la organización. Newstrom (2007:10) afirma “las organizaciones necesitan ofrecer oportunidades para una participación significativa, esto se puede lograr mediante la atribución de facultades de decisión (empowerment)”.

- **Valor de la persona (dignidad humana)**

Este concepto es diferente a los tres anteriores, porque es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior, quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto.

Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas en una u otra forma porque se relacionan con los actos del individuo los cuales influyen directamente en la organización, es fundamental que las decisiones humanas no ignoren los valores individuales y en este caso se debe tomar en cuenta todas las características o aspectos que las personas poseen como seres humanos por su propia naturaleza para comprender su comportamiento.

**b) La naturaleza de las organizaciones**

Newstrom (2007:10) afirma “con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo y que deben tratar con ética a sus empleados”.

- **Sistemas Sociales**

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales.

Newstrom (2007:10) indica “existen dos tipos de sistemas sociales dentro de las organizaciones, uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal”. La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama.

Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. El concepto de “sistema social” proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional.

- **Interés mutuo**

Newstrom (2007:11) afirma “Las organizaciones necesitan a las personas y estas también necesitan a las organizaciones”. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes”. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas, y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales.

Si no existen interés mutuo no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura. El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos.

- **Ética**

Es el uso de principios y valores morales para afectar la conducta de individuos y organizaciones respecto de decisiones entre lo que es correcto e incorrecto. Newstrom (2007:11) afirma “las organizaciones deben tratar a sus empleados en una forma ética”.

Cuando las metas y acciones de la organización son éticas es más probable que se alcancen los objetivos individuales, organizacionales y sociales.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede aportar que con relación a la naturaleza de las organizaciones es fundamental que se tomen en cuenta los aspectos que lo conforman porque depende de como se desarrollen dentro de la organización así se lograra el éxito de la misma, generando un compromiso por parte de la empresa y de los colaboradores así como la aplicación de principios y valores que se ven reflejadas en la conducta de los individuos.

### **2.2.9 Actitudes del empleado y sus efectos**

Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. Newstrom (2007:203) afirma que “las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en última instancia, se conducen”.

Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa tienen muy diferentes predisposiciones personales, algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen una afectividad positiva. Otras, son generalmente pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen una afectividad negativa.

Las actitudes pueden predecir razonablemente las conductas, proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones conductuales de los empleados para actuar de cierto modo, cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo les faltara involucramiento con este, no asumirán compromiso con la organización y estarán de mal humor.

Según Robbins y Coulter(2013:70) indica “las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de

algo”. Las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera, entre los aspectos importantes se incluye el sueldo, el jefe que tenga, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Las actitudes se adquieren generalmente después de un largo periodo, la satisfacción o insatisfacción laboral surgen cuando un empleado obtiene mas y mas información acerca de su sitio de trabajo; sin embargo la satisfacción en el trabajo es dinámica y puede declinar aun mas rápidamente de lo que se desarrolla, los administradores no pueden aplicar las condiciones que se conducen a una alta satisfacción en un momento y después descuidarlas porque las necesidades del empleado pueden fluctuar repentinamente.

Se puede establecer que de acuerdo a lo indicado anteriormente es importante el poder observar, entender y administrar las actitudes de los empleados dentro de una organización para poder tener un análisis preliminar sobre la situación y poder buscar estrategias que permiten contrarrestar o minimizar los efectos que provocan las acciones, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los colaboradores.

### **2.2.10 Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado, cuando se promedian las evaluaciones individuales de satisfacción con las de todos los miembros de la misma unidad de trabajo, el término general que se emplea para describir la satisfacción total del grupo es estado de ánimo. Es especialmente importante vigilar el estado de ánimo del grupo ya que es frecuente que los individuos copien los papeles sociales de sus compañeros de labores y adapten sus actitudes para igualarse con el grupo.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral”. Newstrom(2007:204).



La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo, en consecuencia las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

Por otra parte Robbins y Coulter (2004:285) manifiesta que “la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo, una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una mejor percepción de lograr sus objetivos y los de la empresa”.

Como consecuencia de lo anterior, se puede establecer que la satisfacción de los colaboradores es pilar fundamental dentro de la institución porque si los colaboradores se sienten motivados para desarrollar sus funciones lo realizarán adecuadamente y se evitarán que se den una serie de problemas que puede perjudicar a que no se logren los objetivos de los colaboradores como el de la institución y aquí la importancia de que las empresas manifiesten interés en acrecentar la satisfacción de los colaboradores.

### **2.2.11 Actitudes relacionadas con el empleado**

Newstrom (2007:204) afirma

Además de la satisfacción del puesto, hay otras tres actitudes distintas pero relacionadas del empleado las que se detallan a continuación:

- **Involucramiento con el puesto:** es la medida en que el empleado se compromete con su trabajo, le dedica tiempo y energía y lo considera como parte central en su vida.
- **Compromiso con la organización:** o lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella.
- **Estado de ánimo del trabajador:** las personas tienen sentimientos muy variables hacia su trabajo, es decir pueden cambiar en un día, una hora, en un minuto, el estado de ánimo

de un empleado puede describirse como fluctuante de negativo a positivo y de frágil a fuerte e intenso.

Cada persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional exige atención para un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral.

Robbins y Judge (2013:73) describe “ciertas actitudes relacionadas al trabajo, que son satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional”.

Chiavenato (2009:12) afirma

La interacción de las variables independientes del comportamiento organizacional determina la forma de las variables dependientes, que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir:

- Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones, el desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona al de la organización.
- Compromiso: el compromiso con la organización reduce el absentismo y por tanto incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.
- Fidelidad: contribuye a reducir la rotación de personal es decir el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes.
- Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas.

- **Ciudadanía organizacional:** significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada, expresa un comportamiento individual que va mas allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización.

Tomando en cuenta las definiciones mencionadas se puede definir que es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados que están relacionados en el área de trabajo para poder determinar lo que les afecta y motiva, logrando así que se sientan involucrados y comprometidos con la organización.

### **2.2.12 Aspectos en que se ve reflejada los efectos de las actitudes de los empleados:**

Las actitudes pueden predecir razonablemente las conductas, proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones conductuales de los empleados para actuar de cierto modo. Newstrom (2007:208) afirma “las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas; actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables”.

Newstrom (2007:208) afirma:

Existen cuatro aspectos importantes con relación a los efectos de las actitudes de los empleados los cuales se detallan a continuación:

- **Desempeño del empleado:** la alta satisfacción no conduce siempre a un elevado desempeño del empleado, debido a que en la realidad los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción. Un mejor desempeño contribuye a recompensas económicas, sociológicas y psicológicas.

- **Rotación de personal:** una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una rotación de personal más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado, mientras más satisfechos estén los empleados es menos probable que entren a un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo.
- **Ausentismo y retardos:** algunas ausencias se deben a razones médicas legítimas; por consiguiente un empleado satisfecho puede tener una ausencia valida, los empleados insatisfechos no necesariamente planean el absentismo, pero parece que están más dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presente la ocasión.
- **Robos:** es la apropiación no autorizada de recursos de la compañía, aunque el robo de los empleados tiene varias causas, alguna de ellas es que pueden ser que se sienten explotados, con sobrecargas de trabajo o frustrados por el tratamiento interpersonal que reciben de la empresa. El robo es parte de un problema ético mucho más amplio en las empresas que incluye la evasión de las reglas.
- **Violencia:** Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción laboral se manifiestan por medio de la violencia, o diversas formas de agresión física o verbal en el trabajo. Los administradores deben vigilar cada vez más las señales de insatisfacción laboral que pueden convertirse en daño físico o verbal en el sitio de trabajo y deben tomar las acciones preventivas apropiadas.

En síntesis y tomando en cuenta lo descrito, se puede determinar que las actitudes pueden establecer las posibles conductas de las personas en un momento determinado, si los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo no se sentirán involucrados ni comprometidos con la organización y estarán de mal humor provocando así que incurran en una serie de situaciones o aspectos que conllevan consecuencias negativas tanto para ellos como para la organización.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación será de tipo descriptiva, Sampieri (2010:80) indica “que es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Para la presente investigación se pretende recabar información sobre los factores que afectan el comportamiento organizacional de los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico de la DIDEDUC de Zacapa, es decir que se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables del comportamiento organizacional, permitirá analizar como es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes mostrando con precisión las dimensiones sobre el objeto de estudio y describe las tendencias de un grupo o población.

#### **3.2 Sujetos de la investigación**

##### **3.2.1 Personas**

Para efectos de la presente investigación, los sujetos de investigación que se tomarán en cuenta son:

- Director Departamental de Educación 1
- Jefatura del Departamento Técnico Pedagógico 2
- Sección Entrega Educativa 10
- Sección Aseguramiento de la calidad 6
- Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar 4

### **3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos**

Para la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos para recabar la información:

- Cuestionario estructurado No. 1 dirigida al Director Departamental de Educación, Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y a 3 Jefes de Sección que son: Jefe de Sección Entrega Educativa, Jefe Sección de Aseguramiento de la Calidad y Jefe de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar, para conocer la opinión que tienen con relación al comportamiento organizacional de sus colaboradores, la cual consta de 37 preguntas cerradas que servirán para recolectar información según anexo 6.
- Cuestionario estructurado No. 2 dirigida a los 18 colaboradores de las diferentes secciones del Departamento Técnico Pedagógico, la cual consta de 36 preguntas cerradas por medio de la escala de Likert para recabar información con relación al conocimiento y percepción que tienen sobre los diferentes componentes o variables del tema de comportamiento organizacional según anexo 7.

Para la tabulación, interpretación y presentación de los datos obtenidos se realizará por medio de instrumentos estadísticos como: tablas y cédulas en el programa excell, gráficas de pastel, medidas de tendencia central (moda y mediana, ) así mismo se aplicará el método escala de Likert que es una serie de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto de estudio la cual permitirá la ponderación de cada aspecto a evaluar según la naturaleza de los datos las cuales serán debidamente interpretadas por el investigador para una mejor comprensión del objeto de estudio y por ende un mejor análisis de los mismos.

### **3.4 Programa de actividades**

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades las cuales orientan el proceso:

- Elección de la empresa la cual será objeto de estudio
- Evaluación preliminar de la institución para la familiarización correspondiente
- Realizar diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la empresa
- Elaboración del cuadro de sistematización del problema
- Definición del tema de investigación
- Desarrollo del marco contextual donde se desarrollará la investigación
- Definición del marco conceptual que soportará la investigación
- Establecimiento de la metodología a seguir para realizar la investigación
- Determinar los sujetos objeto de estudio de la investigación
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos
- Presentación plan de investigación
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación
- Corregir los instrumentos de investigación
- Ejecutar la investigación de campo
- Tabular e interpretar los datos obtenidos por medio de la investigación de campo
- Discutir y analizar los resultados obtenidos
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada
- Presentación del proyecto final

### 3.5 Cronograma de investigación

Cronograma de actividades de investigación																												
Nombre del Tema: Comportamiento Organizacional en el Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUC de Zacapa																												
Del 30 de Mayo al 05 de diciembre de 2015																												
No.	ACTIVIDAD	SEMANAS																										
		TESIS II													TESIS III													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	Corrección al proyecto de investigación	■																										
2	Prueba piloto y validación de instrumentos			■																								
3	Investigación de campo				■																							
4	Tabulación e interpretación de datos					■																						
5	Discusión y análisis de resultados						■																					
6	Conclusiones								■																			
7	Entrega de proyecto de Tesis II									■																		
9	Corrección y ampliación de actividades tesis II													■														
10	Propuesta de solución a problemática actual														■													
11	Primera revisión de tesis III																								■			
12	Segunda Revisión de tesis III																										■	
13	Entrega de informe final																											■

Fuente: Elaboración propia



### **3.6 Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación se considera mixta, debido a que es una mezcla entre investigación documental y de campo, ya que se consultaron libros de texto como referencia y se realizaron visitas a la dependencia objeto de estudio con la finalidad de recabar información a través de la aplicación de instrumentos como entrevistas y cuestionarios.

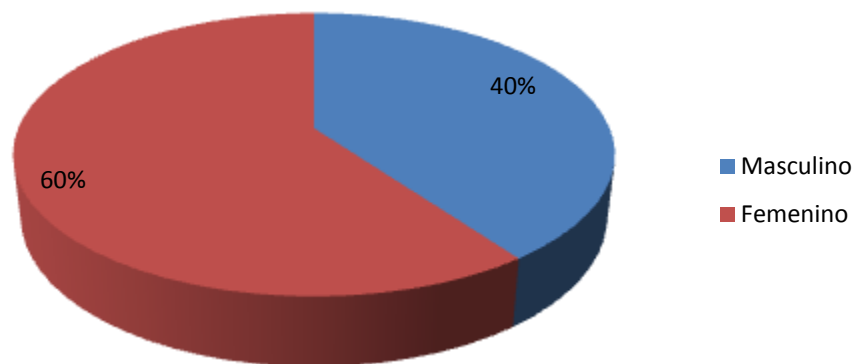
## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados del Cuestionario Estructurado No. 1 dirigido al Director Departamental de Educación de Zacapa, Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y Jefes de Sección del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

Gráfica No. 1

#### Género

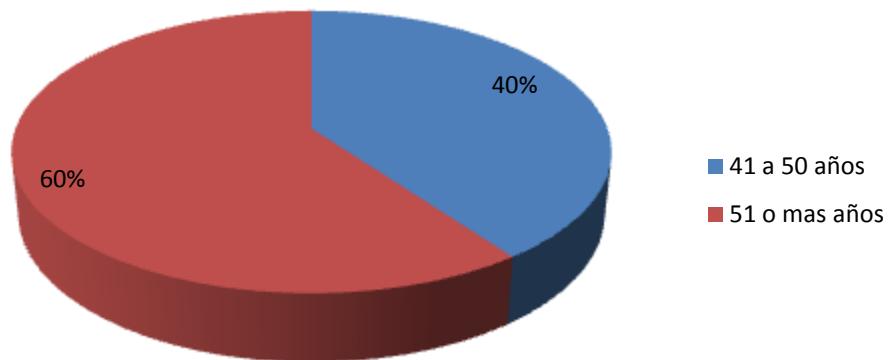


Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer que del total de colaboradores el género femenino prevalece en su mayoría obteniendo así mayor presencia con relación al género masculino.

Gráfica No. 2

**Edad**

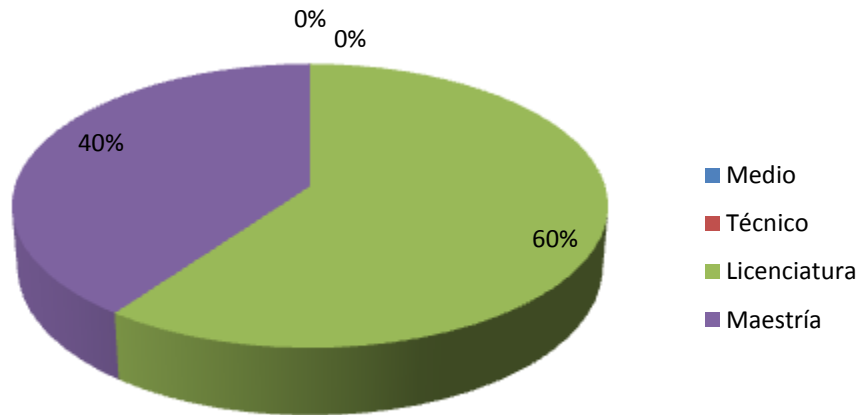


Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que con relación a la edad de los colaboradores, un 40% oscila entre las edades de 41 a 50 años y un 60% en el rango de 51 o más años, lo cual evidencia que en la mayoría el recurso humano supera los 41 años.

Grafica No. 3

**Nivel académico**

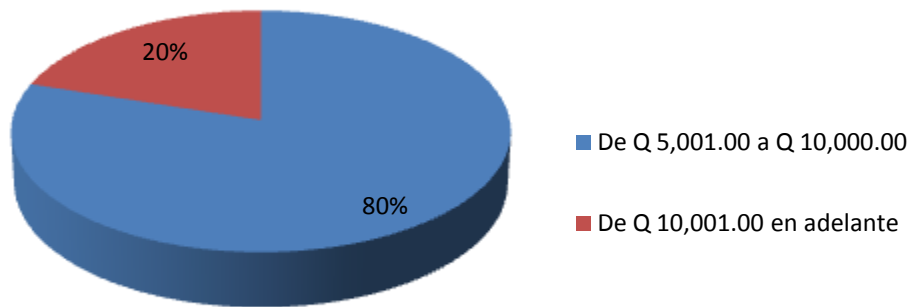


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que los colaboradores en su mayoría poseen el grado de licenciatura y el resto a nivel de maestría, lo que refleja un alto grado de profesionalismo académica siendo una ventaja para la institución contar con personal especializado.

Gráfica No. 4

### Rango salarial

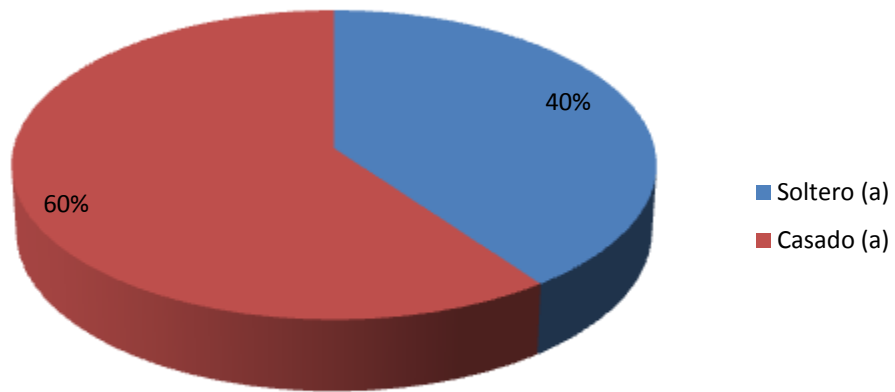


Fuente: Elaboración propia

Con relación al rango salarial, se puede establecer que la mayoría cuenta con salarios altos de acuerdo a los puestos que ocupan dentro de la institución según la nómina de puestos y que son de jefaturas y coordinadores de secciones.

Gráfica No. 5

**Estado Civil**

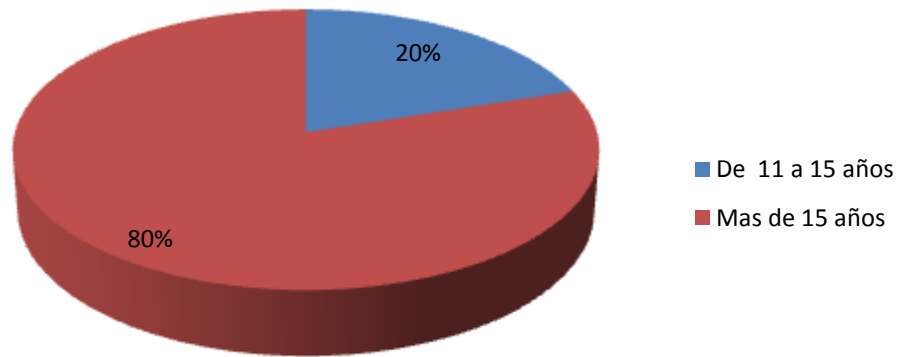


Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el estado civil de los colaboradores en su mayoría son casados y el resto solteros.

Gráfica No. 6

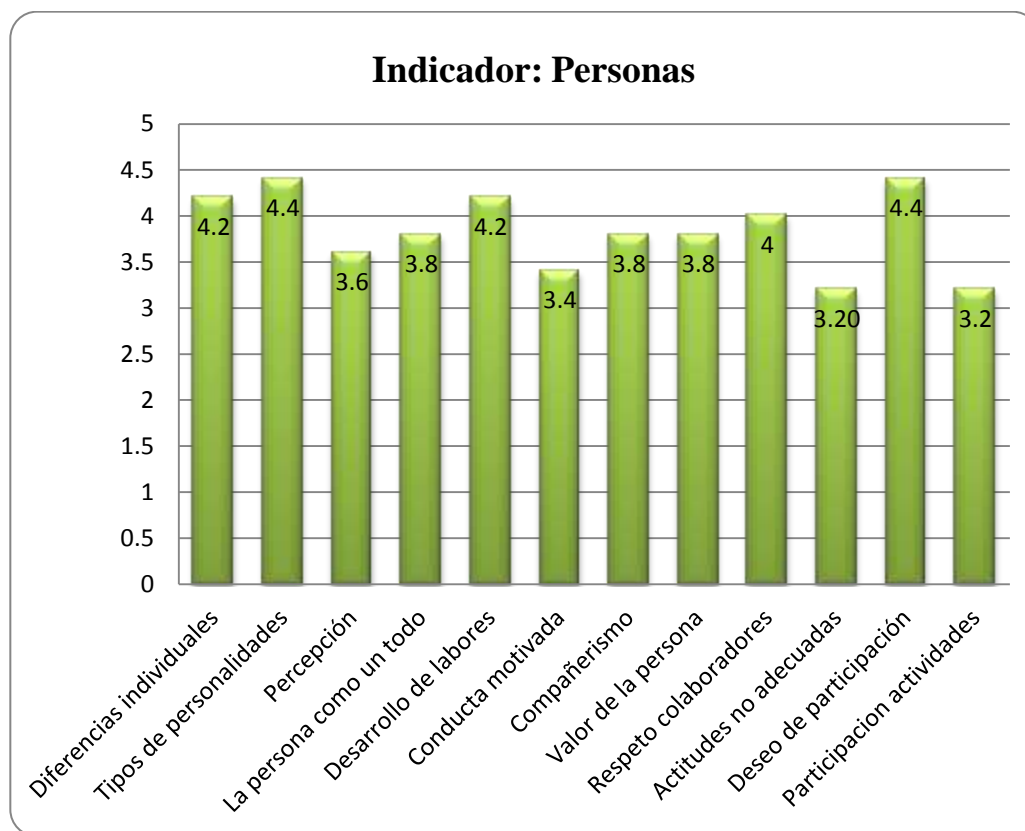
**Antigüedad laboral**



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que de los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores cuentan con más de 15 años de servicio dentro de la institución lo que permite que los mismos conozcan perfectamente sobre el funcionamiento de la misma debido al tiempo que tienen de laborar en ella.

Gráfica No. 7

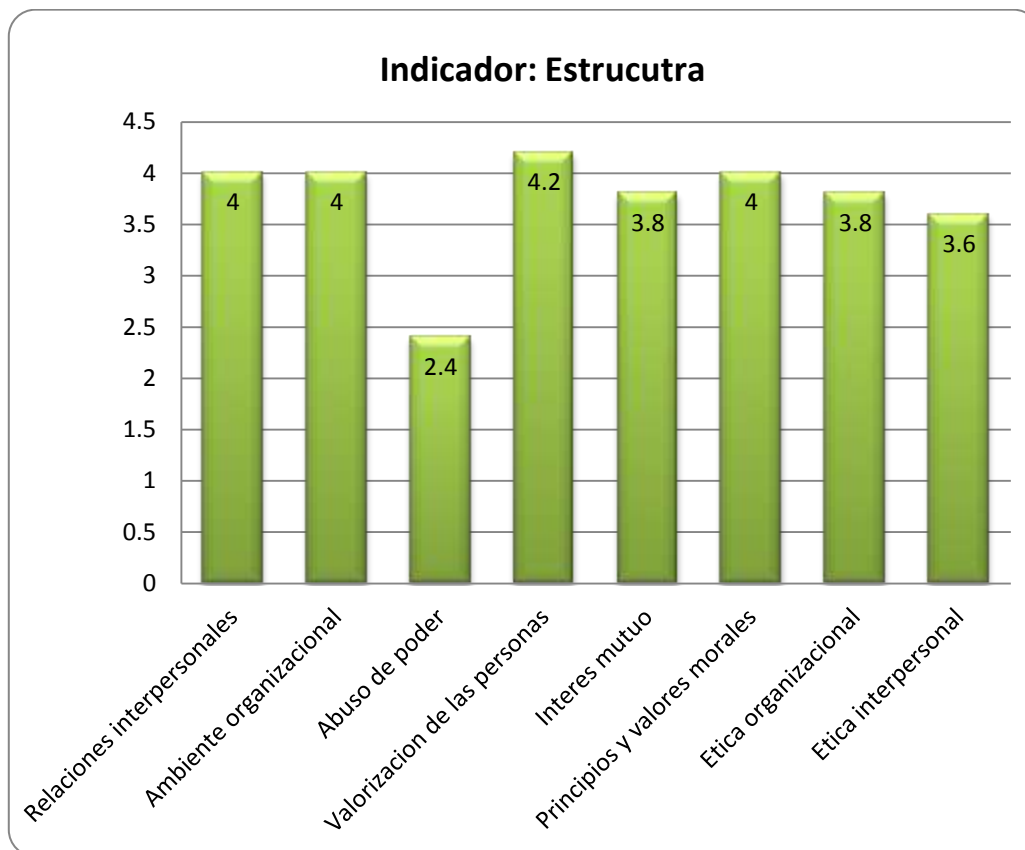


Fuente: Elaboración propia

Se pudo establecer que dentro del indicador de personas en el Departamento Técnico Pedagógico a pesar de que se considera favorable, existen situaciones que están afectando el comportamiento organizacional según la percepción de los jefes y que puede influir en el futuro negativamente en el comportamiento de los colaboradores tales como: los diferentes puntos de vista, el aspecto de no valorizarse a los colaboradores como seres humanos, el que no se sientan motivados para realizar las labores y participar en las actividades, el que no existe compañerismo y respeto en el equipo de trabajo así como las actitudes no adecuadas que se manifiestan dentro del departamento, aspectos que no permiten que los colaboradores desarrollen sus funciones adecuadamente.



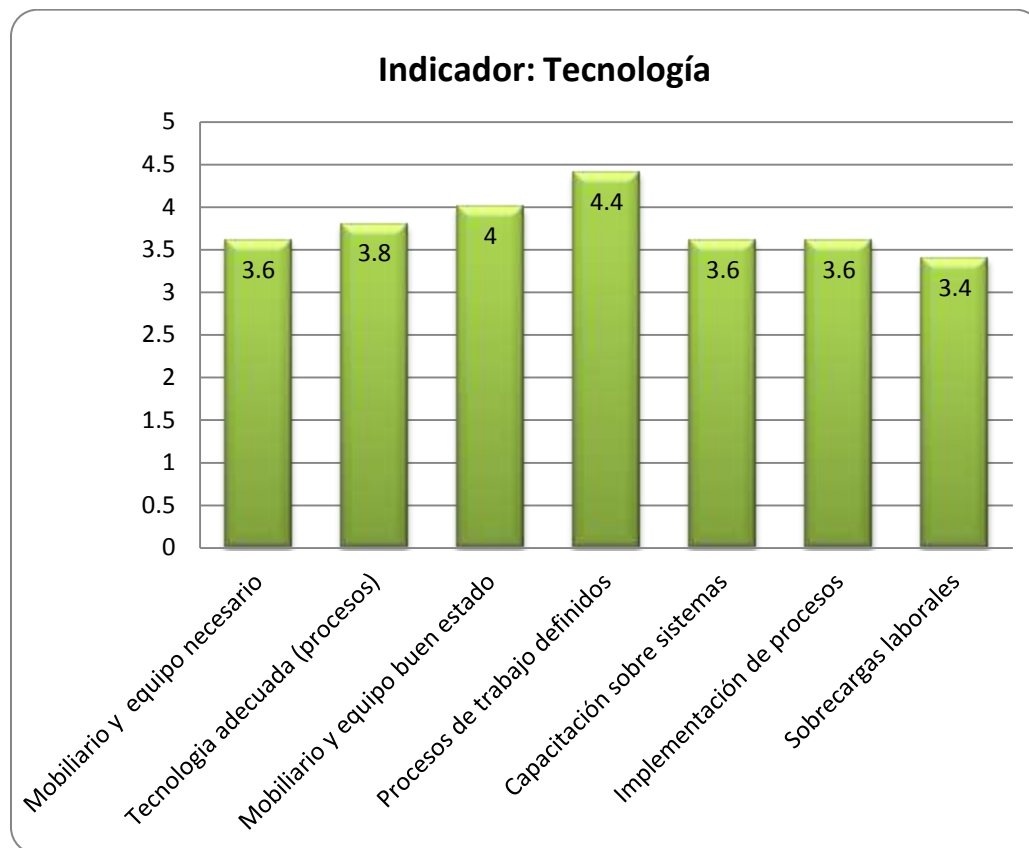
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los jefes se puede establecer que después de analizar el indicador estructura existen aspectos que repercuten en el buen funcionamiento del departamento como: la manifestación de influencia por parte de jefes inmediatos hacia los colaboradores con relación a su área de trabajo y que entre el equipo de trabajo no se practica la ética interpersonal, factores que representan una desventaja para el departamento y que tienen incidencia en el desempeño de las funciones de los colaboradores, aunque de acuerdo a los demás aspectos evaluados se considera favorable este indicador es necesario hacer énfasis en los aspectos mencionados anteriormente porque pueden convertirse en amenazas para que se desarrolle un comportamiento organizacional adecuado.

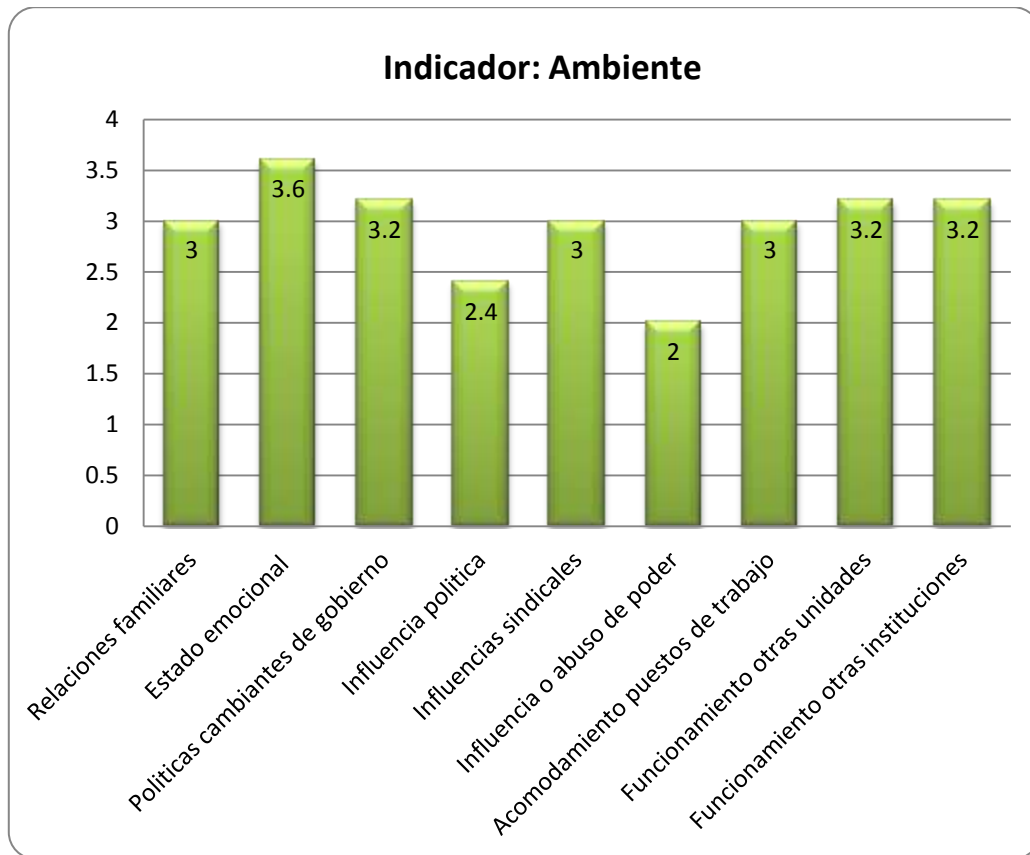
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el indicador de tecnología del Departamento Técnico Pedagógico a pesar de que se considera favorable, existen situaciones que están afectando el comportamiento organizacional según la percepción de los jefes y que puede influir en el futuro negativamente en y que muestran mayor debilidad en cuanto aspectos tales como: que no se cuenta con el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las labores, no se recibe capacitación sobre el manejo de sistemas o procesos y por ende los colaboradores no los implementan en sus funciones, además existe sobrecarga laboral en algunas secciones, factores que hacen que los colaboradores no se encuentran satisfechos en su totalidad y se sientan limitados para el cumplimiento de sus funciones.

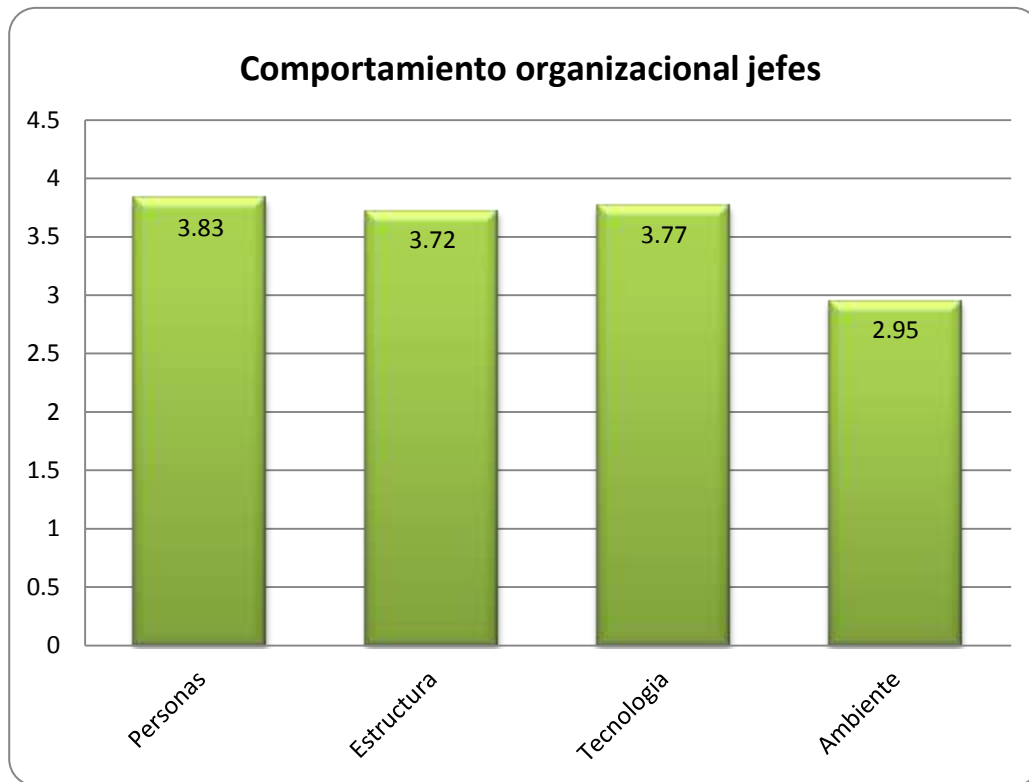
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

Se pudo establecer que dentro del indicador de ambiente en el Departamento Técnico Pedagógico bajo la perspectiva de los jefes, existen factores que están afectando considerablemente el comportamiento organizacional que prevalece en los colaboradores, tales como: la influencia o dominio que ejerce la política para las decisiones de la institución así como la presión o imposición de parte de las autoridades centrales del Ministerio de Educación hacia los colaboradores sobre algunos procesos lo que afecta en el desempeño del equipo de trabajo, por lo que al hacer la evaluación de todos los aspectos que implica este indicador se considera regular debido a que existen debilidades en cuanto a lo mencionado anteriormente por lo que es necesario hacer énfasis en lo indicado para evitar o contrarrestar los efectos negativos que provocan dichas situaciones

Gráfica No. 11



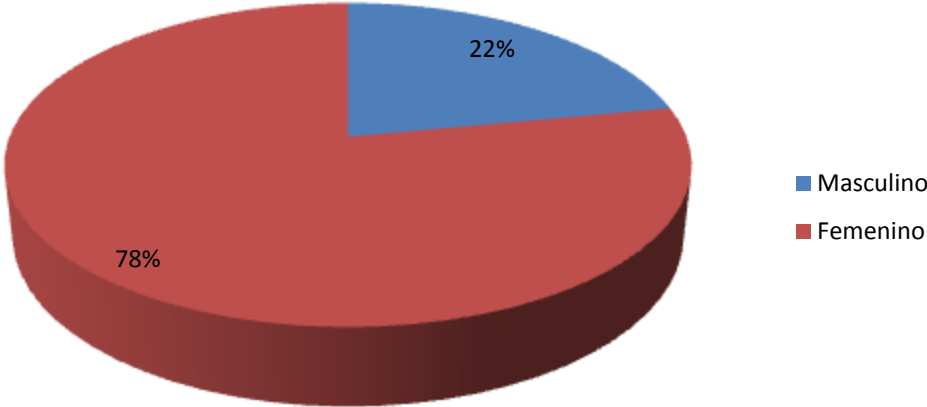
Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer que bajo la percepción del Director Departamental de Educación, Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y Jefes de Sección de acuerdo a los indicadores evaluados se puede considerar como favorable el comportamiento organizacional que prevalece dentro del departamento debido a que se consideran que los aspectos evaluados en la mayoría se apega a los interés y motivaciones de los colaboradores, sin embargo sería recomendable evaluar el indicador ambiente porque existen aspectos que están afectando tales como: la influencia o dominio que ejerce la política para las decisiones de la institución así como la presión o imposición de parte de las autoridades centrales del Ministerio de Educación hacia los colaboradores sobre algunos procesos lo que afecta en el desempeño del equipo de trabajo y que no permite que se desarrolle un ambiente agradable y por ende no prevalezca un comportamiento organizacional adecuado.

4.2 Presentación de resultados del Cuestionario Estructurado No. 2 dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa

Gráfica No. 12

**Género**

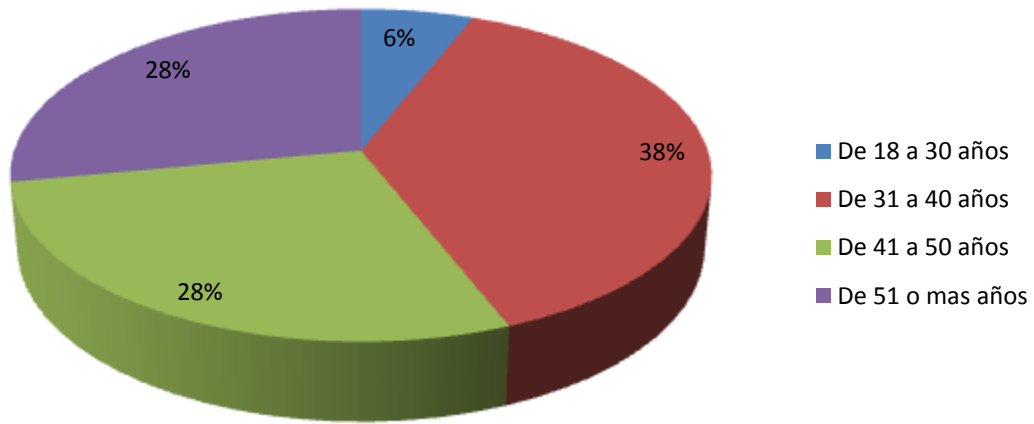


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que del total de colaboradores el género femenino prevalece en su mayoría obteniendo así mayor presencia con relación al género masculino.

Gráfica No. 13

**Edad**

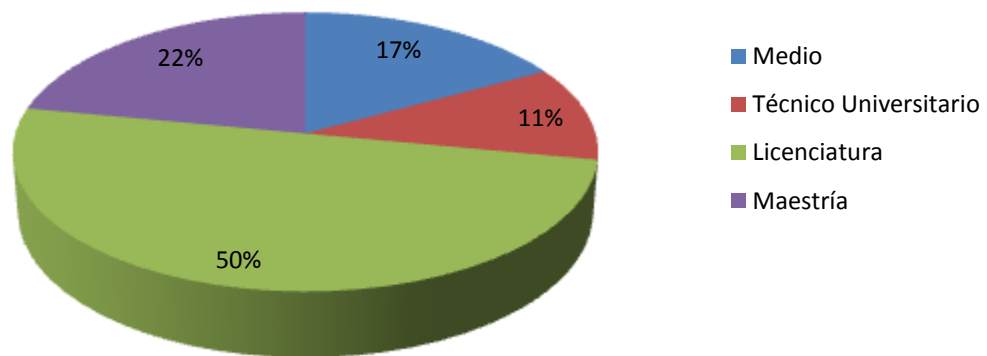


Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que con relación a la edad de los colaboradores, un 38% oscila entre las edades de 31 a 40 años, 28% de 41 a 50 años, 28% de 51 a mas años y un 6% de 18 a 30 años, por lo que se considera que la mayoría del recurso humano supera los 31 años.

Gráfica No. 14

**Nivel Académico**

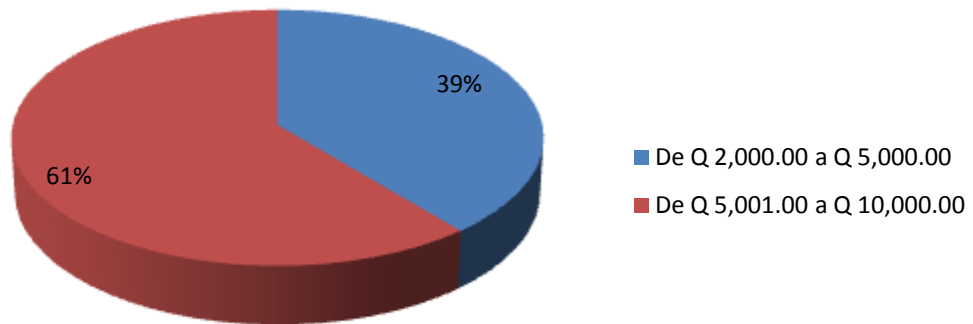


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores cuenta con el nivel de licenciatura lo que representa que el departamento cuenta con personal calificado y con un nivel académico superior.

Gráfica 15

**Rango salarial**



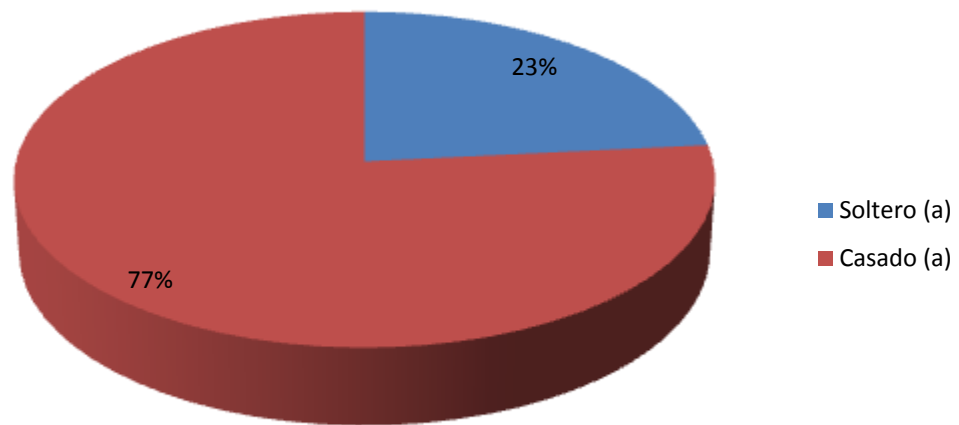
Fuente: Elaboración propia

Con relación al rango salarial, la mayoría de los colaboradores devengan un sueldo entre los Q 5,000.00 a Q 10,000.00 de acuerdo a los puestos que ocupan dentro del departamento según nómina de puestos.



Gráfica No. 16

**Estado Civil**

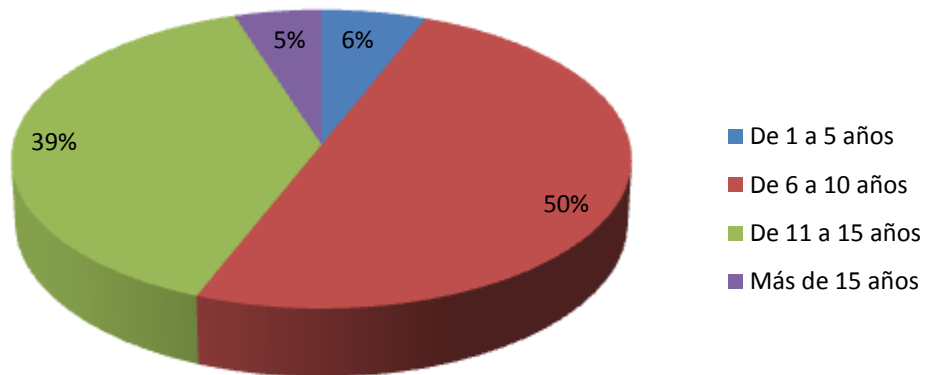


Fuente: Elaboración propia

Con relación al tema de estado civil de los colaboradores del departamento la mayoría son casados y el resto solteros.

Gráfica No. 17

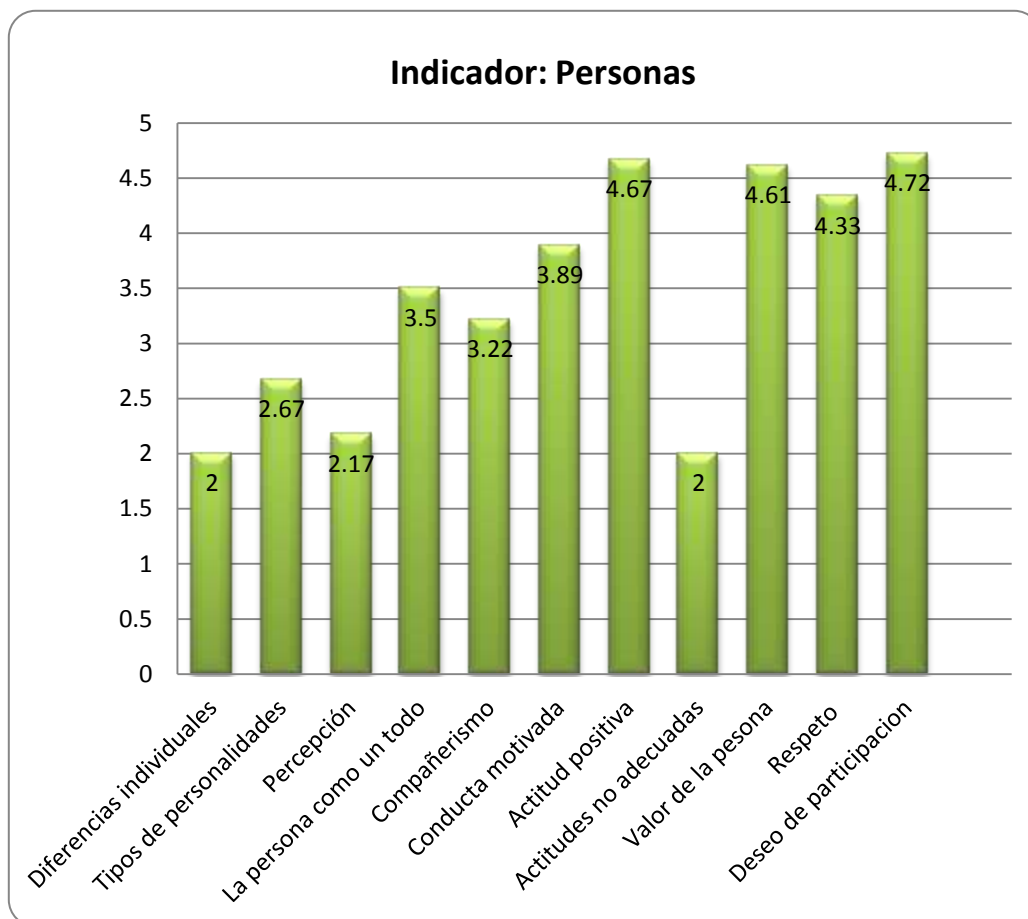
### Antigüedad laboral



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que de los datos obtenidos en su mayoría el recurso humano tienen un tiempo de servicio entre los 6 a 10 años, lo que permite que los mismos conozcan perfectamente sobre el funcionamiento de la misma debido al tiempo que tienen de laborar en ella.

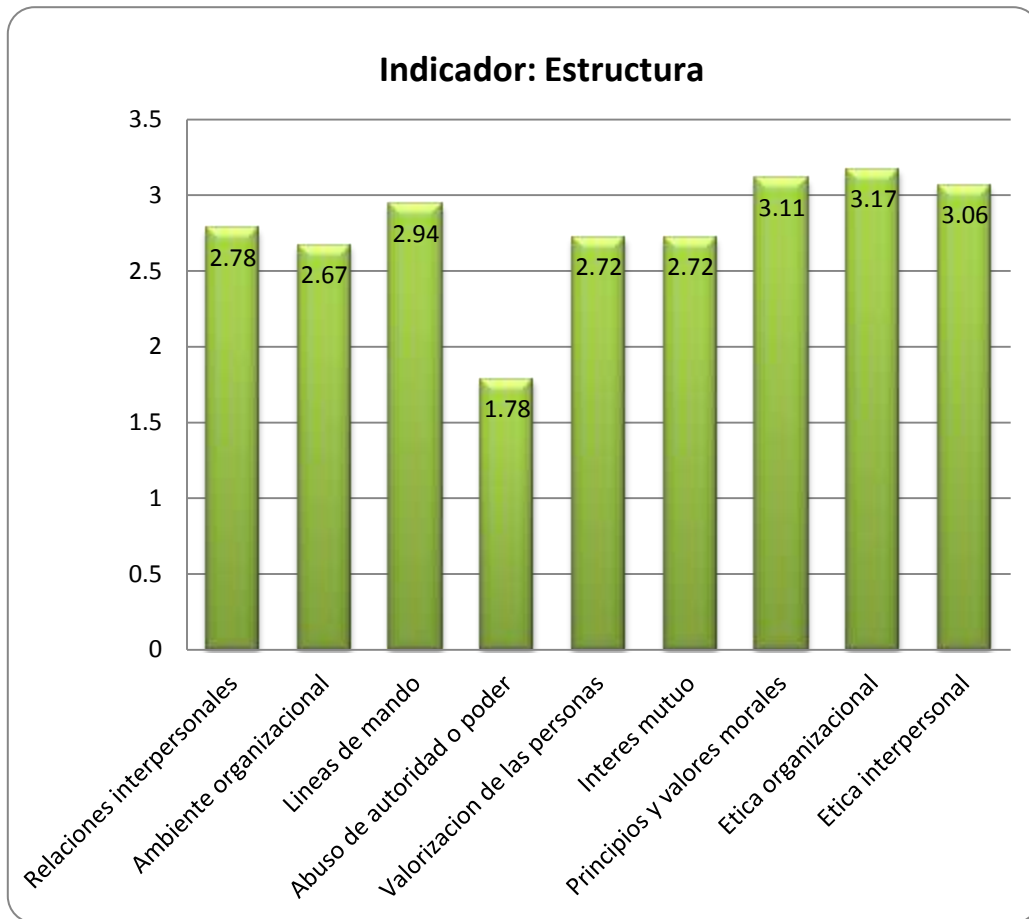
Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia

Se pudo establecer que dentro del indicador de personas en el Departamento Técnico Pedagógico existen situaciones que están afectando el comportamiento organizacional según la percepción de los colaboradores de las diferentes secciones siendo los siguientes aspectos: las diferencias individuales, los diferentes tipos de personalidades, la percepción que tienen cada uno, no existe compañerismo y se manifiestan actitudes no adecuadas dentro del equipo de trabajo, aspectos que repercuten en el comportamiento organizacional de los colaboradores por lo que el indicador es regular de acuerdo a los aspectos evaluados y mencionados anteriormente, considerando que no es favorable para el departamento.

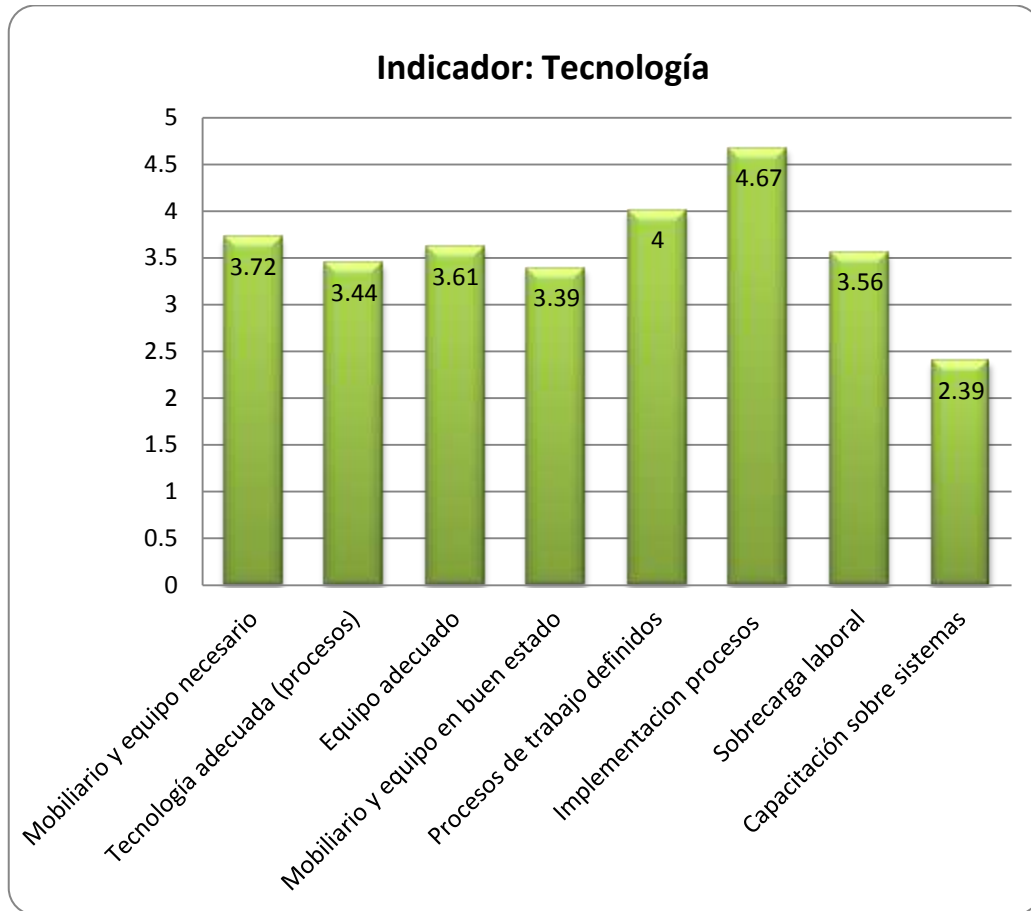
Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos se puede analizar y establecer que el indicador estructura se considera regular debido a que existen aspectos que repercuten en el buen funcionamiento del departamento de acuerdo a la percepción de los colaboradores como: que la institución no desarrolla un ambiente organizacional adecuado y dinámico, se manifiesta abuso de autoridad o poder hacia los colaboradores y no se les considera como parte fundamental del departamento, así como que no se promueven que los trabajadores alcancen sus objetivos individuales con relación a su área de trabajo.

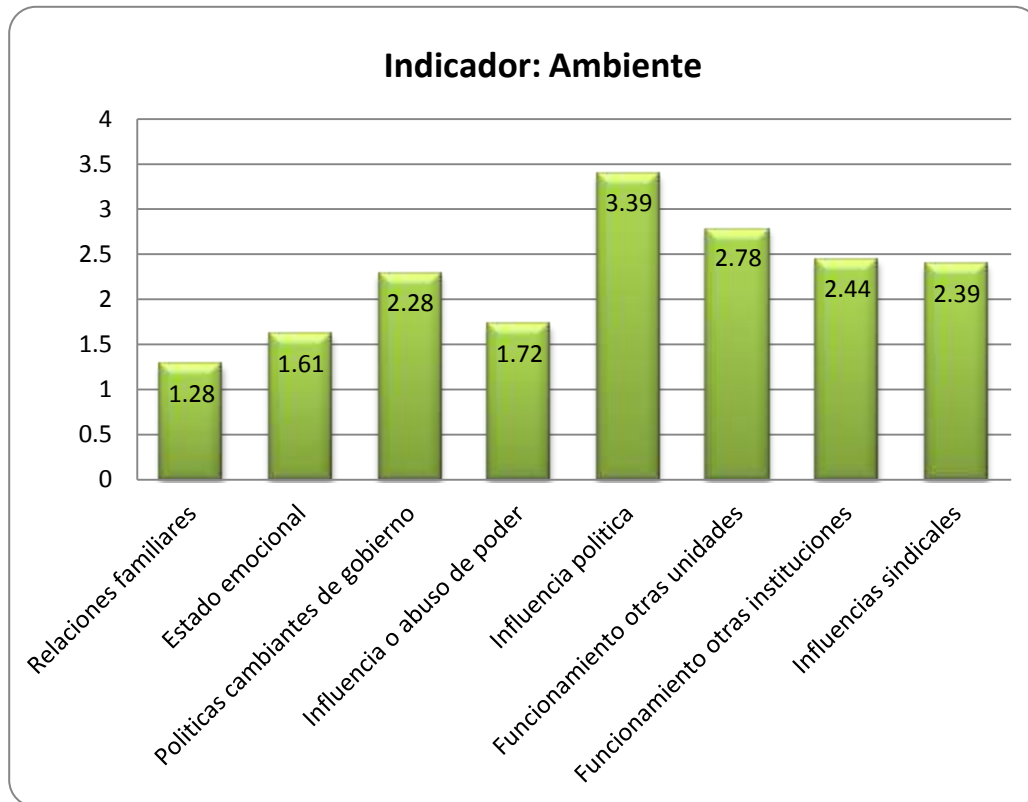
Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el indicador de tecnología del Departamento Técnico Pedagógico de acuerdo a los aspectos evaluados se considera favorable, sin embargo existen situaciones que están afectando el comportamiento organizacional según la percepción de los colaboradores y que puede influir en el futuro negativamente y que muestran mayor debilidad en cuanto aspectos tales como: que no se cuenta con la tecnología adecuada con relación a los procesos y programas para la realización de tareas, los equipos con los que se cuenta no están en buen estado, existe sobrecarga laboral en algunos puestos de trabajo y no se recibe capacitación sobre el manejo de sistemas o proceso para poder implementarlos eficientemente.

Gráfica 21



Fuente: Elaboración propia

Se pudo establecer que de acuerdo a la percepción de los colaboradores el indicador de ambiente en el Departamento Técnico Pedagógico se puede establecer como desfavorable porque existen factores que están afectando considerablemente el comportamiento organizacional, tales como: las malas relaciones familiares que afectan el desempeño laboral, el estado emocional de los colaboradores la cual tiene incidencia en sus actitudes y comportamientos y la influencia por parte de autoridades centrales del Ministerio sobre algunos procesos o acciones relacionados con el área de trabajo, lo que representa una desventaja para el departamento porque los colaboradores no se sienten motivados para realizar sus funciones.

Gráfica 22



Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer que bajo la percepción de los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico se puede considerar como regular el comportamiento organizacional que prevalece dentro del departamento debido a que de acuerdo a la evaluación realizada en los indicadores de personas y estructura, existen aspectos que representan una desventaja porque afectan directamente, y el indicador ambiente es el que representa mayor problema debiendo evaluar los aspectos relevantes que están afectando con la finalidad de disminuir o poder manejar los efectos negativos que provocan en los colaboradores y por ende en el departamento.

Gráfica 23



Fuente: Elaboración propia

Después de evaluar y analizar la relación que existe entre el punto de vista de los jefes y de los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico con relación a los indicadores del comportamiento organizacional, se puede establecer que el mismo es regular porque existen aspectos o factores de cada indicador que son los que están afectando considerablemente para que los colaboradores no se sientan motivados en su trabajo y muestren actitudes inadecuadas que proporcionan indicios de los propósitos conductuales de las personas, siendo los indicadores de estructura y ambiente los más afectados, lo cual representa una desventaja para el departamento porque no se pueden lograr los objetivos tanto de los colaboradores como los establecidos por la institución generando así debilidades y amenazas para que no se desarrolle un adecuado comportamiento organizacional.



### **4.3 Análisis de resultados**

Newstrom (2007) indica que las personas constituyen el sistema social interno de la organización que esta compuesto por individuos o grupos, que son seres que viven, piensan y sienten que trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos y que son el elemento fundamental dentro de toda organización para llevar a cabo las diferentes actividades asignadas para el logro de los objetivos planteados.

Mientras que los resultados muestran que este indicador refleja un 21.80% en contraste con la ponderación estipulado dentro del Departamento Técnico Pedagógico, y según los resultados obtenidos se manifiestan ciertas conductas entre los colaboradores como: que no se les valoriza como seres humanos, no se sienten motivados para realizar sus labores, no existe compañerismo y respeto en el equipo de trabajo, las diferencias individuales y los diferentes tipos de personalidades que existen,

Estos factores inciden considerablemente para que los colaboradores no se sientan como parte fundamental del departamento y que no desarrollen sus habilidades y conocimientos provocando así que los mismos no se identifiquen completamente en su área de trabajo por lo que se manifiestan actitudes no adecuadas generando un ambiente no agradable para el desarrollo de labores lo que no permite que se alcancen los objetivos establecidos como personas y por ende del departamento e institución.

Así mismo se debe tomar en cuenta que al no considerar a las personas como parte fundamental de la institución y que son imprescindibles para lograr el éxito, se puede estancar tanto el desarrollo de los colaboradores como del departamento al no propiciar involucramiento en el trabajo y que los colaboradores no adquieran compromiso organizacional, provocando que se genere dentro del departamento un ambiente no agradable.

Newstrom (2007) manifiesta que la estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones, se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización y existe diversidad de trabajadores que se tienen que relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

Por otro lado los resultados evidencian un 19.49% con relación a la ponderación otorgada para su evaluación, este indicador en el Departamento Técnico Pedagógico se puede determinar que existen algunos aspectos que influyen considerablemente en el desarrollo de funciones de los colaboradores como: influencia por parte de jefes inmediatos, no se practica la ética interpersonal, no se promociona para que los colaboradores alcancen sus objetivos personales, así como que no existe un ambiente organizacional agradable para que los colaboradores se sientan motivados para el desarrollo de sus funciones, lo que representa una desventaja para el departamento porque no se logran alcanzar los objetivos establecidos, obstaculizando a la vez el proceso de que el departamento se desarrolle sistemáticamente y que permiten una integración efectiva.

Newstrom (2007) indica que el gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y mas calificado e influyen en las tareas que desempeñan, pero también restringe al personal en diferentes formas; tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Los resultados muestran que con relación a este indicador no se refleja mayor problema de acuerdo al porcentaje obtenido que es un 14.74% existiendo una mínima diferencia en base a la ponderación asignada para su evaluación, sin embargo si existen ciertos aspectos que pueden influir negativamente en el desarrollo de las funciones de los colaboradores como: no contar con el equipo en buen estado, no se recibe capacitación sobre manejo de sistemas y procesos que se implementan en las áreas de trabajo, existen en algunas áreas sobrecargas de trabajo, que son a los que se les tiene que evaluar para que en un futuro no represente una desventaja o problema

para el logro de los objetivos del departamento, así como tomar en cuenta que la tecnología permite a las organizaciones integrar sistemáticamente las diversas tareas de las áreas de trabajo haciendo posible el desarrollo de las actividades o funciones inherentes al cargo.

Newstrom (2007) afirma que todas las organizaciones operan en un determinado entorno interno y externo y que no pueden escapar de la influencia del ambiente externo, influye en las actitudes de las personas, condiciones de trabajo y significa competencia por los recursos y el poder.

Los resultados muestran que efectivamente el entorno externo afecta considerablemente en el desempeño de las funciones de los colaboradores tomando en cuenta que su evaluación determina un 10.38% en comparación con la ponderación otorgada para su evaluación, pudiendo determinar que existen ciertos aspectos que repercuten directamente en el comportamiento organizacional como: malas relaciones familiares de los colaboradores que afectan su desempeño, estado emocional no adecuado o apto para el desarrollo de funciones, influencia o abuso de poder por parte de jefes, dichos aspectos no pueden ser manipulados o controlados dentro de la institución debido a que no están a su alcance y son factores externos que afectan a los colaboradores, lo cual no es favorable para el buen funcionamiento del departamento.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **Programa de capacitación para mejorar el comportamiento organizacional del Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUC de Zacapa**

##### **5.1 Introducción**

Tomando en cuenta la importancia que representa el comportamiento organizacional dentro de cualquier empresa o institución debido a que permite conocer sobre conductas, actitudes y comportamientos que el individuo refleja a nivel individual y grupo, y de acuerdo a los resultados obtenidos no favorables sobre el comportamiento organizacional que prevalece en el Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUCZ se hace necesario dar a conocer a los colaboradores sobre algunos temas relacionados con el comportamiento organizacional como: comunicación, motivación, liderazgo, actitudes del empleado, comportamiento interpersonal, equipo y construcción de equipos, administración del cambio, estrés y orientación, conflictos laborales, desarrollo organizacional, con la finalidad de que fortalezcan estos aspectos y poder aplicarlos en el área de trabajo para poder generar un ambiente agradable en el equipo de trabajo y poder así lograr mayor satisfacción de los colaboradores y cumplir con los objetivos y metas de la institución.

La propuesta de implementar un programa de capacitación para socializar y concientizar a los colaboradores sobre estos temas es con la finalidad de mejorar el comportamiento organizacional del Departamento Técnico Pedagógico y para poder lograrlo es necesario la colaboración, interés y disponibilidad de todos los colaboradores del departamento para poder llevar a cabo las capacitaciones sobre las diferentes temáticas con el propósito de mejorar el comportamiento individual y grupal.

## **5.2 Justificación**

Las Direcciones Departamentales de Educación son dependencias que tienen vital importancia dentro de su jurisdicción por la finalidad que fue creada y el papel que desempeña dentro de la sociedad, es necesario que se desarrolle un comportamiento organizacional adecuado entre los colaboradores del departamento para poder generar un ambiente agradable de trabajo donde se manifieste la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo y el logro de las metas establecidas por parte del departamento.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos donde se pudo establecer los factores que están afectando a que no se de un comportamiento organizacional adecuado, es necesario concientizar los colaboradores sobre la importancia de este tema por lo que se propone llevar a cabo una serie de capacitaciones con temas relacionados con la problemática con la finalidad de poder ir modificando algunas actitudes y comportamientos que están afectando al buen desempeño del departamento.

Se debe tomar en cuenta que toda institución u organización se desarrolla en un contexto con personas que poseen diversos conocimientos, valores, creencias, ideologías y personalidades que hacen que las relaciones laborales representen un alto grado de complejidad debido a que no se pueden controlar en su totalidad.

Para lo cual se requiere de un análisis de cada uno de los factores que afectan a cada organización con la finalidad de poder minimizar los efectos que provocan los diferentes aspectos y poder lograr así la realización de actividades individuales y grupales implementado la colaboración, el respeto, trabajo en equipo y el liderazgo como herramientas para que se logren los objetivos y metas establecidas por el departamento y consecuentemente de la institución.

## **5.3 Objetivos de la propuesta**

### **5.3.1 Objetivo general**

- Mejorar el comportamiento organizacional que prevalece dentro del departamento a través de la implementación de un programa de capacitación para socializar y concientizar a los colaboradores sobre temas de interés para poder generar e influir un cambio en la forma de actuar de los individuos que permita lograr la satisfacción personal, laboral y que se logre un ambiente de trabajo agradable.

### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Integrar a los colaboradores en grupos de trabajo para propiciar en ellos la cultura de trabajar en equipo y compartir experiencias y puntos de vista con relación al tema.
- Fortalecer los lazos de compañerismo, solidaridad y respeto entre los colaboradores para generar un ambiente agradable de trabajo logrando así la satisfacción y armonía en el equipo de trabajo.
- Identificar las áreas o factores que representan mayor debilidad para implementar estrategias que ayudan a coadyuvar los efectos de tales situaciones.
- Dar a conocer a los colaboradores la importancia que tiene el que se desarrolle dentro del departamento un ambiente agradable para poder alcanzar los objetivos personales y laborales.
- Lograr la mayor satisfacción de los colaboradores para que se sientan motivados a realizar sus funciones con entusiasmo, iniciativa, prontitud y dedicación para el buen funcionamiento del departamento.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

La metodología a utilizar consiste en que se impartirán 10 temas centrales divididos en sesiones periódicamente en jornadas de 5 horas diarias en horario laboral de 8:00 a 12:00, los temas están relacionados con el comportamiento organizacional el cual se desarrollara por medio de talleres dirigidos a los 22 integrantes del Departamento Técnico Pedagógico, que estará a cargo de profesionales de la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación, , facilitando las temáticas de una forma clara y dinámica para despertar el interés de los participantes y lograr una integración eficaz.

De cada taller realizado se llevara a cabo una autoevaluación para determinar los aspectos que están perjudicando a cada colaborador con la finalidad de conocer las debilidades y poder a través de las experiencias y conocimientos de todo el grupo de trabajo poder influir positivamente para lograr los cambios necesarios en cada uno.

Los talleres se impartirán a las diferentes secciones y unidades que conforman al Departamento Técnico Pedagógico, desglosándose de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3**  
**Participantes en el programa de capacitación**

<b>Sección o unidad</b>	<b>Participantes</b>
Jefatura del Departamento Técnico Pedagógico	2
Sección entrega educativa	10
Sección aseguramiento de la calidad	
Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar	4
<b>Total</b>	<b>22</b>

## **5.5 Programa de implementación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se propone la siguiente temática para el desarrollo de las capacitaciones dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico

### Temáticas

#### Comunicación:

- Fundamentos de la comunicación
- La importancia de la comunicación
- Proceso de comunicación bidireccional
- Problemas potenciales
- Barreras de la comunicación

#### Motivación

- Un modelo de motivación
- Impulsos motivadores
- Necesidades humanas
- Modificación de la conducta

#### Cultura organizacional:

- Características de las culturas
- Medición de la cultura organizacional
- La comunicación y cambio de cultura

#### Actitudes del empleado y sus efectos

- La naturaleza de las actitudes del empleado
- Efectos de las actitudes del empleado



### Comportamiento interpersonal

- Conflicto en las organizaciones
- Conducta asertiva
- Poder y política

### Equipos y construcción de equipos

- Contexto organizacional de los equipos
- Trabajo en equipo
- Construcción de equipos

### Administración del cambio

- Cambio en el trabajo
- Resistencia al cambio
- Implementación exitosa del cambio
- Entender el desarrollo organizacional

### Estrés y orientación

- Estrés en los empleados
- Orientación a empleados
- Tipos de orientación

### Conflictos laborales

- Noción del conflicto
- Condiciones que predisponen al conflicto
- Condiciones que desencadenan el conflicto
- Resultados del conflicto
- Administración del conflicto

## Desarrollo organizacional

- Supuestos básicos del desarrollo organizacional
- Características del desarrollo organizacional
- Procesos del DO
- Objetivos del DO

**Cuadro No. 4****Calendarización sobre las temáticas a desarrollar en el programa de capacitación**

<b>Temática a desarrollar</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fecha a realizar actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>
Comunicación	Humanos Materiales Financieros	29/01/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Motivación	Humanos Materiales Financieros	29/01/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUC	Sección Recursos Humanos
Cultura organizacional	Humanos Materiales Financieros	29/01/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Actitudes del empleado y sus efectos	Humanos Materiales Financieros	19/02/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Comportamiento interpersonal	Humanos Materiales Financieros	19/02/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Equipos y construcción de equipos	Humanos Materiales Financieros	19/02/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Administración del cambio	Humanos Materiales Financieros	11/03/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Estrés y orientación	Humanos Materiales Financieros	11/03/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Conflictos laborales	Humanos Materiales Financieros	11/03/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos
Desarrollo organizacional	Humanos Materiales Financieros	11/03/2016	Salón de reuniones de la DIDEDUCZ	Sección Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

**Cuadro No. 5**

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
a) Materiales	Útiles de oficina <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 marcadores permanentes a Q 3.00 c/u, total Q 36.00</li> <li>• 15 Pliegos de papel periódico a Q 1.00 c/u , total Q 15.00</li> <li>• 2 rollos de cinta adhesiva a Q 8.00 c/u, total Q 16.00</li> </ul>	Q 67.00
b) Financieros	Alimentación 25 participantes en cada sesión (3 sesiones de capacitación) con un valor por persona de Q 15.00 c/u que incluye refacción	Q 1,125.00
c) Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores del DTP</li> <li>• Personal de la Sección de Recursos Humanos</li> </ul>	
d) Otros recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañonera</li> <li>• Laptop</li> <li>• Sonido</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Salón</li> </ul>	Proporcionado por la Dirección Departamental de Educación de Zacapa
<b>Total presupuesto</b>		<b>Q 1,192.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- En el Departamento Técnico Pedagógico el comportamiento organizacional que prevalece es regular de acuerdo al 39.10% indicado en los resultados obtenidos, existen aspectos que repercuten considerablemente en el desempeño de las funciones de los colaboradores como actitudes y comportamientos no adecuados, lo cual afecta al departamento a no lograr desarrollar un ambiente agradable en el área de trabajo y por ende que no se cumplan con los objetivos establecidos, además de que los colaboradores no se sientan satisfechos y motivados laboralmente y manifiestan actitudes no positivas en su área de trabajo.
- Las relaciones interpersonales existentes entre los colaboradores del departamento no son las adecuadas de acuerdo a los resultados que indican un 21.80%, porque se manifiestan conductas como: no existe compañerismo y respeto en el equipo de trabajo, existen diferencias individuales y diversidad de tipos de personalidades, aspectos que afectan directamente en el ambiente organizacional que prevalece en el departamento, provocando que no se sientan motivados para el desempeño de sus funciones y que no se consideren parte de la institución limitando con ello a que los colaboradores no desarrollen sus habilidades y conocimientos en el área de trabajo debido al ambiente laboral que predomina.
- La autoridad en los niveles jerárquicos sobre los colaboradores tiene un efecto negativo en un 19.49% debido a factores como la influencia por parte de jefes inmediatos hacia colaboradores sobre decisiones y acciones inherentes al área de trabajo, lo que afecta directamente en el desarrollo de las funciones provocando así que se genere un ambiente organizacional no adecuado, además de que no se practica la ética interpersonal entre los colaboradores lo cual implica que no exista una buena relación entre jefes y colaboradores obstaculizando así en el buen funcionamiento del departamento.

- El Departamento Técnico Pedagógico cuenta con tecnología básica para el desarrollo de las funciones según el 14.74% de los resultados obtenidos, no representa mayor problema en la realización de las labores porque las realizan con los recursos que disponen, en un futuro de acuerdo a las exigencias laborales si pueden influir negativamente si no se tomen en cuenta aspectos como: no contar en su mayoría con el equipo en buen estado, no recibir capacitación sobre manejo de sistemas y procesos que se implementan en las áreas de trabajo, y la sobrecarga de trabajo que existe en ciertas áreas del departamento lo cual desmotiva a los colaboradores en la realización de sus funciones.
- El entorno externo afecta directamente en el desempeño de las labores de los empleados del Departamento Técnico Pedagógico según los datos obtenidos que indican un 10.38%, debido a que influyen en las actitudes, acciones y comportamientos de las personas hacia los demás en el área de trabajo debido a malas relaciones familiares, estado emocional no adecuado, lo que representa una desventaja porque no pueden ser manipuladas o controladas dentro de la institución, por lo que los únicos que pueden controlar los efectos de esas situaciones son únicamente los individuos.

## Referencias Bibliográficas

- Argueta R., M. (2006). *Comportamiento organizacional y su influencia en el rendimiento de la docencia en las escuelas públicas del nivel primario, jornada matutina, municipio San José Escuintla*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Mariano Gálvez), Escuintla.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Flores de L., S. (2008). *Comportamiento organizacional como factor de productividad en el servicio Hotelero de Pensión Bonifaz*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar), Quetzaltenango.
- Galicia P., J. (2013). *Comportamiento organizacional en un colegio de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar), Huehuetenango.
- Hernández S., Fernández C. & Bautista L., (2010). *Metodología de la investigación*. México DF.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A
- Koonzt H., Weihrich H. & Cannice M. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ramos V., C. (2013). *Comportamiento organizacional en las Delegaciones Departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región Noroccidente*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar), Quetzaltenango.
- Revolorio R., L. (2012). *Comunicación y comportamiento organizacional: Enfoque cualitativo*. (Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala), Guatemala.

Robbins S. & Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education

Robbins S. & Coulter M. (2004). *Administración*, México, Prentice Hall.



## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**SEDE ZACAPA, PLAN FIN DE SEMANA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Anexo 1**

**Cuestionario estructurado No.1 dirigido al Director Departamental de Educación, Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y Jefes de Sección del Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el comportamiento organizacional del Departamento Técnico Pedagógico de la DIEDUC de Zacapa por medio de escalas cuantitativas del 1 al 5 para su ponderación. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marcando con una “X” la opción seleccionada.

**Confidencialidad:** El presente instrumento pretende recolectar información relacionada con los componentes del comportamiento organizacional, dicha información será utilizada exclusivamente para efectos académicos.

**Ponderación**

Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

**Información demográfica:**

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad (Años):

De 18 a 30 \_\_\_\_\_

De 31 a 40 \_\_\_\_\_

De 41 a 50 \_\_\_\_\_

De 51 o más \_\_\_\_\_

**Nivel académico:**

Medio \_\_\_\_\_ Técnico Universitario \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_

**Rango Salarial:**

Q.2,000.00 a Q. 5,000.00 \_\_\_\_\_ Q.5,000.01 a Q.10,000.00 \_\_\_\_\_ Q.10,000.01 en adelante: \_\_\_\_\_

**Estado Civil**

Soltero (a) \_\_\_\_\_ Casado (a) \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**Antigüedad**

De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ De 11 a 15 años \_\_\_\_\_ Más de 15 años \_\_\_\_\_

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Personas	¿Considera que las diferencias individuales entre los colaboradores del departamento afectan el desempeño de las labores?					
	¿Los diferentes tipos de personalidades que manifiestan los colaboradores afectan en las relaciones de grupo?					
	¿Los diferentes puntos de vista que tienen los colaboradores del departamento con sus demás compañeros provoca discusiones o malestar entre ellos?					
	¿A los colaboradores del departamento se les valoriza como ser humano antes de considerarse un empleado?					
	¿Considera que la motivación es un aspecto importante para el desarrollo de las labores de los colaboradores del departamento?					
	¿Los colaboradores de su departamento se encuentran motivados al realizar sus labores?					
	¿Existe compañerismo dentro del equipo de trabajo del departamento?					
	¿Se valora a las personas como seres humanos dentro del departamento?					
	¿Se manifiesta respeto entre los colaboradores que conforman el equipo de trabajo del departamento?					
	¿Se manifiestan dentro del departamento actitudes no adecuadas de los colaboradores hacia sus compañeros de trabajo?					
	¿Se propicia la participación y atribución de funciones de los colaboradores?					
	¿Considera que los colaboradores del departamento se sienten motivados a participar en todas las actividades o tareas?					

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Estructura	¿Considera que la institución promueve acciones o actividades con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores?					
	¿La institución desarrolla un ambiente organizacional adecuado para sus colaboradores?					
	¿Los colaboradores del departamento han manifestado algún tipo de abuso de poder por parte de los jefes inmediatos?					
	¿La institución considera a los colaboradores como parte fundamental para la realización de sus tareas?					
	¿La institución promueve que los trabajadores alcancen sus objetivos personales con relación a su área de trabajo?					
	¿La institución promueve principios y valores morales para mejorar las conductas de los colaboradores?					
	¿Dentro del equipo de trabajo se desarrolla la ética organizacional?					
	¿Los colaboradores de su departamento practican la ética interpersonal?					
Tecnología	¿Considera que la institución proporciona el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las labores?					
	¿El departamento cuenta con la tecnología adecuada en lo que se refiere a procesos y programas para la realización de tareas?					
	¿El mobiliario y equipo con que cuenta el departamento se encuentra en buen estado?					

Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
	¿Se cuenta con procesos de trabajo definidos para las funciones de los colaboradores del departamento y sus diferentes secciones?					
	¿Reciben los colaboradores del departamento capacitación por parte de la institución sobre el manejo de sistemas o procesos?					
	¿Los colaboradores del departamento implementan los diferentes procesos en la realización de sus tareas?					
	¿Los colaboradores del departamento tienen sobrecargas laborales dentro de cada puesto de trabajo?					
Ambiente	¿Las malas relaciones familiares afectan a los colaboradores en la realización de las funciones?					
	¿El estado emocional de los colaboradores con respecto a las relaciones familiares puede repercutir en el desempeño de los colaboradores?					
	¿Las políticas cambiantes de gobierno inciden en la estabilidad emocional de los colaboradores del departamento?					
	¿Existe algún tipo de influencia de parte de la política para las decisiones de la institución que pueda afectar a los colaboradores del departamento?					
	¿Las influencias sindicales ejercen cierto poder para el desarrollo de las labores de los colaboradores del departamento?					

Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
	¿Existe algún tipo de influencia o abuso de poder por parte de autoridades centrales del MINEDUC hacia los colaboradores del departamento?					
	¿Existe acomodamiento en los puestos de trabajo por parte de los colaboradores del departamento a su cargo?					
	¿Considera que el buen funcionamiento de otras unidades de la institución puede repercutir en el desarrollo de su departamento?					
	¿El buen funcionamiento de otras instituciones repercute en la imagen que se tiene de la dependencia donde usted labora?					

**Observaciones:**

---



---



---

**“Agradecimiento por su colaboración”**



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE ZACAPA, PLAN FIN DE SEMANA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **Anexo 2**

### **Cuestionario estructurado No. 2 dirigido al personal que labora en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el comportamiento organizacional del Departamento Técnico Pedagógico de la DDEDUC de Zacapa, por medio de escalas cuantitativas del 1 al 5 para su ponderación. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marcando con una "X" el número de escala cuantitativa seleccionada.

**Confidencialidad:** El presente instrumento pretende recolectar información relacionada con los componentes del comportamiento organizacional, dicha información será utilizada exclusivamente para efectos de la presente investigación.

#### **Ponderación:**

Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

#### **Información demográfica:**

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad (Años):

De 18 a 30 \_\_\_\_\_

De 31 a 40 \_\_\_\_\_

De 41 a 50 \_\_\_\_\_

De 51 o más: \_\_\_\_\_

#### **Nivel académico:**

Medio \_\_\_\_\_ Técnico Universitario \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_

#### **Rango Salarial:**

Q2,000.00 a Q.5,000.00 \_\_\_\_\_ Q.5,000.01 a Q.10,000.00 \_\_\_\_\_ Q.10,000.01 en adelante \_\_\_\_\_

#### **Estado Civil**

Soltero (a) \_\_\_\_\_ Casado (a) \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

#### **Antigüedad**

De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ De 11 a 15 años \_\_\_\_\_ Más de 15 años \_\_\_\_\_

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Personas	¿Las diferencias individuales entre sus compañeros afectan su desempeño?					
	¿Los diferentes tipos de personalidad de sus compañeros, repercuten en las relaciones de grupo de su sección o unidad?					
	¿Provoca discusiones o malestar la acción de que sus compañeros de trabajo tienen una percepción diferente de interpretar situaciones con respecto a la suya?					
	¿Se le valoriza como ser humano por parte de su jefe inmediato antes de considerarse como un empleado?					
	¿Dentro de la sección o unidad del departamento se manifiestan actitudes de compañerismo?					
	¿Se siente motivado para realizar sus labores?					
	¿Muestra usted una actitud positiva dentro de su puesto de trabajo?					
	¿Las actitudes no adecuadas de sus compañeros de trabajo le afectan en su desempeño laboral?					
	¿Se siente estimulado cuando lo valoran dentro de su sección o unidad?					
	¿Se manifiestan actitudes de respeto entre sus compañeros de trabajo?					
	¿Cuándo se le involucra en la participación y toma de decisiones en su puesto de trabajo, le motiva a realizar de una mejor manera sus funciones?					
Estructura	¿La institución promueve acciones o actividades en beneficio de mejorar las relaciones interpersonales?					



Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
	¿La institución desarrolla un ambiente organizacional adecuado, cambiante y dinámico?					
	¿Las líneas de mando que se desarrollan dentro de su departamento, sección o unidad repercuten en su desarrollo laboral?					
	¿Se manifiesta algún tipo de abuso de autoridad o poder dentro del departamento donde labora?					
	¿Al no considerarse a los colaboradores como parte fundamental para la realización de sus tareas puede influir en su compromiso con el trabajo?					
	¿Considera que la institución promueve que los trabajadores alcancen sus objetivos individuales con relación a su área de trabajo?					
	¿La institución promueve principios y valores morales para mejorar la conducta de los colaboradores?					
	¿Se desarrolla la ética organizacional dentro de su área de trabajo?					
	¿Dentro de su departamento, sección o unidad los colaboradores practican la ética interpersonal?					
Tecnología	¿Cuenta el departamento con el equipo de cómputo y reproducción necesario para sus labores?					
	¿Se cuenta con la tecnología adecuada con relación a los procesos y programas para la realización de las tareas?					
	¿Influye en su desempeño laboral que no se cuente con el equipo adecuado?					

Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
	¿Los equipos con los que cuenta el departamento, sección o unidad están en buen estado?					
	¿Se cuenta con procedimientos de trabajo definidos para sus funciones?					
	¿Al desarrollar sus labores implementa los diferentes procedimientos y procesos establecidos?					
	¿Existe sobrecarga laboral dentro de su puesto de trabajo?					
	¿Recibe alguna capacitación por parte de la institución en el manejo de sistemas o procesos?					
Ambiente	¿Las malas relaciones familiares le afectan en su desempeño laboral?					
	¿El estado emocional de sus compañeros de trabajo puede repercutir en el desempeño de sus funciones?					
	¿Las políticas cambiantes de gobierno inciden en su estabilidad emocional en el desempeño de sus labores?					
	¿Existe influencia o abuso de poder por parte de autoridades centrales del MINEDUC con relación a su puesto de trabajo?					
	¿Considera que existe algún tipo de influencia de parte de la política dentro de las decisiones de la institución?					
	¿El buen funcionamiento de otras unidades de la institución puede influir en el desempeño de sus funciones?					

Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
	¿El buen funcionamiento de otras instituciones repercute en la imagen que se tiene de la institución donde usted labora?					
	¿Las influencias sindicales ejercen cierto poder para el desarrollo de sus labores?					

**Observaciones:**

---



---



---

**“Agradecimiento por su colaboración”**

### Anexo3

Resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.1 por medio de la Escala de Likert, dirigido al Director Departamental de Educación, Jefe del DTP y Jefes de Sección.

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
PERSONAS	1	1 5	4 16				21	5	4.20
	2	2 10	3 12				22	5	4.40
	3	1 5	3 12			1 1	18	5	3.60
	4	2 10	1 4	1 3	1 2		19	5	3.80
	5	3 15	1 4		1 2		21	5	4.20
	6	1 5	1 4	2 6	1 2		17	5	3.40
	7	1 5	3 12		1 2		19	5	3.80
	8	2 10	1 4	1 3	1 2		19	5	3.80
	9	1 5	3 12	1 3			20	5	4.00
	10		2 8	2 6	1 2		16	5	3.20
	11	2 10	3 12				22	5	4.40
	12	1 5	1 4	1 3	2 4		16	5	3.20
<b>Sumatoria indicador Personas:</b>									<b>46.00</b>
<b>Punteo máximo:</b>									<b>60</b>
<b>Peso asignado:</b>									<b>30</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>									<b>23.00</b>

Resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.1 por medio de la Escala de Likert, dirigido al Director Departamental de Educación, Jefe del DTP y Jefes de Sección.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	De vez en cuando 3	Casi nunca 2	Nunca 1	$\Sigma$ (a)	n (b)	$\bar{X}$ ©
ESTRUCTURA	13	2 10	1 4	2 6			20	5	4.00
	14	2 10	1 4	2 6			20	5	4.00
	15			3 9	1 2	1 1	12	5	2.40
	16	2 10	2 8	1 3			21	5	4.20
	17	2 10	1 4	1 3	1 2		19	5	3.80
	18	2 10	2 8		1 2		20	5	4.00
	19	2 10	1 4	1 3	1 2		19	5	3.80
	20	1 5	1 4	3 9			18	5	3.60
<b>Sumatoria indicador Estructura:</b>							<b>29.80</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>40</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>30</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>22.35</b>		

Resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.1 por medio de la Escala de Likert, dirigido al Director Departamental de Educación, Jefe del DTP y Jefes de Sección.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	De vez en cuando 3	Casi nunca 2	Nunca 1	$\Sigma$ (a)	n (b)	$\bar{X}$ (c)
TECNOLOGIA	21	2 10	1 4	1 3		1 1	18	5	3.60
	22	2 10		3 9			19	5	3.80
	23	2 10	1 4	2 6			20	5	4.00
	24	3 15	1 4	1 3			22	5	4.40
	25		3 12	2 6			18	5	3.60
	26		3 12	2 6			18	5	3.60
	27		3 12	1 3	1 2		17	5	3.40
<b>Sumatoria indicador Tecnología:</b>							<b>26.40</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>35</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>20</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>15.09</b>		

Resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.1 por medio de la Escala de Likert, dirigido al Director Departamental de Educación, Jefe del DTP y Jefes de Sección.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	De vez en cuando 3	Casi nunca 2	Nunca 1	$\Sigma$ (a)	n (b)	$\bar{X}$ ©
AMBIENTE	28	1 5	1 4	1 3	1 2	1 1	15	5	3.00
	29	1 5	2 8	1 3	1 2		18	5	3.60
	30	1 5	1 4	1 3	2 4		16	5	3.20
	31	1 5		1 3	1 2	2 2	12	5	2.40
	32	1 5	1 4	1 3	1 2	1 1	15	5	3.00
	33		1 4		2 4	2 2	10	5	2.00
	34	1 5	1 4	1 3	1 2	1 1	15	5	3.00
	35	2 10	1 4			2 2	16	5	3.20
	36	1 5	2 8		1 2	1 1	16	5	3.20
				<b>Sumatoria indicador ambiente</b>				<b>26.60</b>	
						<b>Punteo máximo:</b>		<b>45</b>	
						<b>Peso asignado:</b>		<b>20</b>	
						<b>% de evaluación del indicador:</b>		<b>11.82</b>	

### Anexo4

Se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.2 por medio de la Escala de Likert dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico.

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca	Σ	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1			
PERSONAS	1	1 5		3 9	8 16	6 6	36	18	2.00
	2	3 15		6 18	6 12	3 3	48	18	2.67
	3		1 4	6 18	6 12	5 5	39	18	2.17
	4	8 40	3 12		4 8	3 3	63	18	3.50
	5	1 5	7 28	6 18	3 6	1 1	58	18	3.22
	6	6 30	7 28	2 6	3 6		70	18.00	3.89
	7	12 60	6 24				84	18.00	4.67
	8			6 18	6 12	6 6	36	18.00	2.00
	9	13 65	3 12	2 6			83	18.00	4.61
	10	8 40	8 32	2 6			78	18.00	4.33
	11	13 65	5 20				85	18	4.72
<b>Sumatoria indicador Personas:</b>							<b>37.78</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>55</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>30</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>20.61</b>		



Se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.2 por medio de la Escala de Likert dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico.

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
ESTRUCTURA	12	2 10	2 8	7 21	4 8	3 3	50	18	2.78
	13	1 5	3 12	5 15	7 14	2 2	48	18	2.67
	14	2 10	5 20	4 12	4 8	3 3	53	18	2.94
	15		1 4	3 9	5 10	9 9	32	18	1.78
	16	3 15	3 12	3 9	4 8	5 5	49	18	2.72
	17	2 10	3 12	3 9	8 16	2 2	49	18	2.72
	18	3 15	4 16	5 15	4 8	2 2	56	18	3.11
	19	3 15	5 20	4 12	4 8	2 2	57	18	3.17
	20	1 5	5 20	6 18	6 12		55	18	3.06
<b>Promedio indicador Estructura:</b>									<b>24.94</b>
<b>Punteo máximo:</b>									<b>45</b>
<b>Peso asignado:</b>									<b>30</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>									<b>16.63</b>

Se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.2 por medio de la Escala de Likert dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	De vez en cuando 3	Casi nunca 2	Nunca 1	$\Sigma$ (a)	n (b)	$\bar{X}$ ©
TECNOLOGIA	21	5 25	8 32	2 6	1 2	2 2	67	18	3.72
	22	4 20	6 24	3 9	4 8	1 1	62	18	3.44
	23	7 35	4 16	2 6	3 6	2 2	65	18	3.61
	24	2 10	7 28	5 15	4 8		61	18	3.39
	25	10 50	2 8	4 12		2 2	72	18	4.00
	26	12 60	3 12	3 12			84	18	4.67
	27	4 20	4 16	8 24	2 4		64	18	3.56
	28	1 5		9 27	3 6	5 5	43	18	2.39

**Promedio indicador tecnología: 28.78**

**Punteo máximo: 40**

**Peso asignado: 20**

**% de evaluación del indicador: 14.39**

Se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario estructurado No.2 por medio de la Escala de Likert dirigido a los colaboradores del Departamento Técnico Pedagógico.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	De vez en cuando 3	Casi nunca 2	Nunca 1	$\Sigma$ (a)	n (b)	$\bar{X}$ ©
AMBIENTE	29	/	/	2 6	1 2	15 15	23	18	1.28
	30	/	/	4 12	3 6	11 11	29	18	1.61
	31	2 10	/	6 18	3 6	7 7	41	18	2.28
	32	1 5	/	1 3	7 14	9 9	31	18	1.72
	33	6 30	/	8 24	3 6	1 1	61	18	3.39
	34	3 15	1 4	6 18	5 10	3 3	50	18	2.78
	35	2 10	2 8	4 12	4 8	6 6	44	18	2.44
	36	2 10	3 12	3 9	2 4	8 8	43	18	2.39
<b>Sumatoria indicador ambiente:</b>							<b>17.89</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>40</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>20</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>8.94</b>		

DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION  
3a. Calle entre 14 y 15 Ave. Zona 1, Zacapa  
Teléfono: 79578686



Oficio No. DIDEDUC-Z- No. 089-2015.  
Referencias: EESS/efdeq.

Zacapa, Febrero 25 de 2015

Lic.  
**Fernando Orellana**  
Director UPANA  
Sede Zacapa.

**Respetado Lic. Orellana:**

*Es un gusto poder dirigirme a usted augurándole muchos éxitos en el desarrollo de sus labores diarias.*

*El motivo del presente es para hacer de su conocimiento que este Despacho **AUTORIZA** a la estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, incorporada al Programa ACA, **Karen Lorena Perdomo de García**, quien se identifica con Carné No. 201503019, para realizar su investigación de Trabajo de Tesis, la cual se desarrollará del **23 de febrero hasta inclusive el 06 de diciembre del año en curso** en el Departamento Técnico Pedagógico de esta Dirección Departamental de Educación.*

*Sin otro particular, me suscribo de usted.*

Atentamente,

**MSc. EDWIN SOSA**  
DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACION  
ZACAPA

