

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADUACION:  
INVESTIGACION ACCION**



**ANALISIS ORGANIZACIONAL  
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION  
DE SAN MARCOS**

**ASESOR: LIC. OSCAR GUSTAVO REYES RUIZ**

**REVISOR: LIC. BYRON LIONEL OROZCO GARCIA**

**PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:**

**ANA GABRIELA TEJAXÚN REYNA**

**ID Y ENSEÑAR A TODOS**

**SAN MARCOS, ABRIL 2016.**

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

MIEMBROS DE CONSEJO DIRECTIVO

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	DIRECTORA
Ing. Aldo Mario René Tobar Gramajo	REPRESENTANTE DE DOCENTE
Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	REPRESENTANTE DE DOCENTE
Lic. Mario Roberto Chang Bravo	REPRESENTANTE GRADUANDOS
Br. Reina Myrea Barrios Solano	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
MIEMBROS DE COORDINACIÓN ACADÉMICA

Lic. Edwin René del Valle López	:	COORDINADOR ACADEMICO
Ing. Jorge Robelio Juárez González		COORDINADOR CARRERAS TECNICO EN PRODUCCION AGRICOLA E INGENIERO AGRONOMO CON ORIENTACION EN AGRICULTURA SOSTENIBLE
Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillo		COORDINADOR DE LA CARRERA DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruiz		COORDINADORA DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
Lic. German Neptalí Castañón Orozco		COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Lic. Hugo Alfredo Bautista del Cid		COORDINADOR DE LA CARRERA DE ABOGADO Y NOTARIO Y LICENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun		COORDINADOR CARRERA MEDICINA
Lic. Juan Carlos López Navarro		COORDINADOR DE LA EXTENSION DE SAN MARCOS
Ing. Edgar Rolando de León Cáceres		COORDINADOR DE LA EXTENSION DE MALACATAN
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez		COORDINADOR DE LA EXTENSION DE TEJUTLA
Lic. Lisandro Dagoberto de León Gómez		COORDINADOR DE LA EXTENSION DE TACANA
Lic. Byron Lionel Orozco García		COORDINADOR DE ÁREA DE EXTENSION
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos		COORDINADOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACION

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACION

Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	Coordinador.
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Secretario.
Lic. Byron Lionel Orozco García	Vocal I
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Vocal II
Lic. Mario Eulfo Castillo Méndez	Vocal III

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	DIRECTORA
Lic. Edwin René del Valle López	COORDINADOR ACADEMICO
Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	COORDINADOR.
Lic. Oscar Gustavo Reyes Ruiz	ASESOR
Lic. Byron Lionel Orozco García	REVISOR

## **DEDICATORIA:**

- A DIOS:** Quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.
- A MIS PADRES:** OSCAR ARMANDO TEJAXUN Y AMANDA REYNA por ser el pilar fundamental en mi vida, que el presente logro sea la trascendencia de sus sueños y la recompensa a tantos esfuerzos. Inmensamente gracias por su amor y cuidado.
- A MI HIJO:** JOSUE ARMANDO que ha traído a mi vida alegría, valor, esperanza y estímulo a seguir adelante.
- A MIS HERMANOS:** Que esto sea ejemplo de que en medio de cualquier adversidad todos los sueños se pueden alcanzar con la bendición de Dios, perseverancia y esfuerzo.
- A MIS SOBRINOS:** Por todo el cariño y momentos compartidos.
- A MIS MAESTROS:** Por sus consejos y compartir sus sabios conocimientos.
- A LA UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala, por los conocimientos brindados que permitieron llevarme al éxito profesional.

## Índice general

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivo General:</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>5</b>
a) <b>Importancia De La Organización</b> .....	<b>5</b>
b) <b>Principios de la organización</b> .....	<b>6</b>
c) <b>División del trabajo</b> .....	<b>7</b>
d) <b>Especialización</b> .....	<b>7</b>
e) <b>Especialización como base para la departamentalización:</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN</b> .....	<b>8</b>
a) <b>Centralización</b> .....	<b>8</b>
b) <b>Descentralización</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>8</b>
a) <b>Organigramas</b> .....	<b>8</b>
b) <b>Manuales</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>9</b>
a) <b>“Diseño de la estructura organizacional</b> .....	<b>9</b>
b) <b>Cómo rediseñar la estructura organizacional de una empresa</b> ....	<b>10</b>
c) <b>Cómo organizar una empresa</b> .....	<b>11</b>
d) <b>Cómo reorganizar una empresa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 PLAN DE REORGANIZACIÓN</b> .....	<b>13</b>
a) <b>Objetivo de un plan de reorganización:</b> .....	<b>13</b>
b) <b>PROCEDIMIENTOS PARA LA REORGANIZACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>

a)	<b>Comportamiento Humano en las Organizaciones</b> .....	17
b)	<b>Liderazgo y Clima Organizacional</b> .....	18
c)	<b>Motivación</b> .....	19
d)	<b>Teorías de Contenido Motivacional</b> .....	19
e)	<b>Las teorías de contenido (satisfacción).</b> ....	19
f)	<b>Teorías del Proceso Motivacional</b> .....	19
g)	<b>El clima organizacional y la motivación</b> .....	20
h)	<b>Cultura Organizacional</b> .....	20
i)	<b>Cultura y Clima Organizacional</b> .....	21
j)	<b>Elementos conceptuales del servicio</b> .....	21
k)	<b>Definiciones de Servicio</b> .....	22
l)	<b>Factores que influyen en el desempeño laboral.</b> .....	22
➤	<b>Satisfacción del trabajo</b> .....	22
➤	<b>Autoestima</b> .....	23
➤	<b>Trabajo en equipo</b> .....	23
➤	<b>Capacitación:</b> .....	24
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>26</b>
<b>1.</b>	<b>DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y HALLAZGOS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>26</b>
a.	<b>Dirección Departamento de Educación</b> .....	<b>26</b>
b)	<b>Funciones</b> .....	<b>27</b>
c)	<b>Objetivo General</b> .....	<b>30</b>
d)	<b>Misión y Visión</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7</b>	<b>PRESENTACION DE RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
Funcionalidad de la organización	.....	33
<b>2.8</b>	<b>RESUMEN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>CAPITULO III</b>	.....	<b>62</b>
PROPUESTA.	.....	62
<b>3.1</b>	<b>Generalidades.</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	<b>63</b>
3.2.1	<b>Objetivo general</b> .....	<b>63</b>

3.2.2 Objetivos específicos.....	63
<b>3.3 Justificación .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Propuesta del eje 1.....</b>	<b>64</b>
<b>3.5 Propuesta del eje 2.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>81</b>

## Índice de graficas

Gráfica 1.....	33
Gráfica 2.....	34
Gráfica 3.....	35
Gráfica 4.....	36
Gráfica 5.....	37
Gráfica 6.....	38
Gráfica 7.....	39
Gráfica 8.....	40
Gráfica 9.....	41
Gráfica 10 .....	42
Gráfica 11 .....	43
Gráfica 12 .....	44
Gráfica 13 .....	45
Gráfica 14 .....	46
Gráfica 15 .....	47
Gráfica 16 .....	48
Gráfica 17 .....	49
Gráfica 18 .....	50
Gráfica 19 .....	51
Gráfica 20 .....	52
Gráfica 21 .....	53
Gráfica 22 .....	54
Gráfica 23 .....	55
Gráfica 24 .....	56
Gráfica 25 .....	57
Gráfica 26 .....	58

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 .....	25
Ilustración 2 .....	32

## **Índice de anexo**

Anexo 1 boleta de encuestas .....	81
Anexo 2 FODA de la institución .....	86
Anexo 3 persona .....	88

## RESUMEN

El presente tema de investigación “Análisis Organizacional Dirección Departamental De Educación De San Marcos”, se basó en un estudio de diseño descriptivo, que tuvo como objetivo general, establecer como se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la Dirección Departamental de Educación de San Marcos.

Para la realización de la investigación se tomó una población formada por 90 servidores públicos, de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos que de aquí en adelante se denominará DIDEDUC de San Marcos a quienes se aplicó una boleta de opinión.

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluyó que la cultura organizacional que se comparte en la DIDEDUC de San Marcos es percibida por el 50% de servidores públicos como buena, el 37% la califica como regular y el 13% como mala, se concluye que existe debilidad en relación a que no hay una cultura agradable para los servidores públicos que permita tener un ambiente de trabajo aceptable.

Una de las recomendaciones más importantes fue promover desde la dirección hasta el personal operativo de la institución, una cultura organizacional que consolide al grupo de servidores públicos para compartir normas y sistemas de comunicación; estableciendo valores, virtudes de inserción y superación que motiven a la cooperación para el logro de los objetivos y crecimiento de la DIDEDUC de San Marcos. En base a esta recomendación se propuso un plan de capacitación y fortalecimiento institucional tomando en cuenta los resultados obtenidos.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional está determinada por la percepción que tengan los servidores públicos en la DIDEUC. S. M., de los elementos culturales, esto abarca el sentir, la forma tradicional de percibir, pensar y hacer las cosas que comparten todos los miembros de una organización. Esto a su vez, ha creado un interés por el ser humano, en atender las necesidades, también la importancia que éste tiene en la participación de la institución al momento de la toma de decisiones, así mismo las oportunidades de una realización personal.

Los empleados al sentirse parte de la organización les ayuda ser más participativos y propositivos, de igual manera crea un ambiente agradable dentro de la institución, desarrollando un sentido de compromiso más profundo y de responsabilidad. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones modernas hacia la excelencia y éxito.

En la Dirección Departamental de San Marcos, se observa compromiso, participación, colaboración, confianza e identificación de los servidores públicos, pocos son los empleados que no se identifican con la institución, contagian a los demás y provoca división, mala imagen institucional y mala atención al usuario.

La presente investigación describe la forma tradicional de percibir, pensar y hacer las cosas que comparten todos los miembros de la DIDEUC de San Marcos, determinando cual es percepción de la institución, su funcionalidad, los problemas más comunes que se tienen y la funcionalidad de la estructura organizacional, que se percibe en ésta institución encargada de la administración de los procesos educativos en nuestro departamento.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Evaluar y Analizar la Organización de la Dirección Departamental de Educación De San Marcos, para determinar el grado de funcionalidad y plantear acciones que vayan en pro de mejorar las funciones de dicha institución.

### **Objetivos Específicos:**

- Evaluar el grado de funcionalidad de la organización.
- Identificar los procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización y la delegación de responsabilidades.
- Evaluar la estructura orgánica de la DIDEUDC. S.M.

## JUSTIFICACIÓN

Toda organización establece líneas de funcionalidad las cuales se desprende de la organización interna de la misma, como el caso de manuales de puestos y funciones y líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad que detallan específicamente las funciones, el grado de autoridad y la responsabilidad que cada uno de los colaboradores debe de realizar.

De esta manera se puede evitar la dualidad de funciones, pérdida de tiempo y fuga de responsabilidades, aunque en la DIEDUC, S.M., se cuenta con estos lineamientos de forma escrita, se desconocen estas instrucciones, se tienen desactualizados los manuales por consiguiente no se cumplen.

Cuando el grado de polivalencia es alto se rompe la línea de comunicación así como la autoridad y responsabilidad, por otra parte cuando los colaboradores tienen un grado académico alto, creen merecer otro puesto o ser jefes y se pierde el sentido y objetividad de los manuales.

Por lo que se hace de suma importancia realizar la investigación pertinente al: ***Análisis Organizacional Dirección Departamental De Educación De San Marcos.*** Con el afán de identificar el grado de funcionalidad y plantear acciones que vayan encaminadas a lograr la funcionalidad del mismo.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 ORGANIZACIÓN

Según Thompson (2007), “Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”

“Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional” (KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz., 1998)

#### a) **Importancia De La Organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades Eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

b) **Principios de la organización**

“Los principios generales de la organización, son nueve, los cuales a su vez más adelante vemos inmersos o resumidos en la División del trabajo, en la departamentalización y en la jerarquización.” (Münch Galindo, 1997)

1. “Del objetivo. Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.”
2. “Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.”
3. “Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.”
4. “Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.”
5. “Unidad de mando. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.”
6. “Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.”
7. “Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.”

8. “Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.”

9. Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.”

c) **División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo es fuerza, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. *Ibíd.*

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- **Jerarquización:** El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.
- **Departamentalización:** La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

d) **Especialización**

“Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. El que ha conseguido una especialización se denomina especialista. Lo opuesto a la especialización son las actividades o conocimientos generalistas.” (Lopez, 2013)

- e) **Especialización como base para la departamentalización:**  
Surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario y además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas. *Ibíd.*

## 1.2 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- a) **Centralización**  
“Se define como un aspecto de la administración; es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En la estructura organizacional, los administradores que mantienen un elevado grado de autoridad al más alto nivel o cerca del mismo.” (Albeiro, 2014)
  
- b) **Descentralización**  
La descentralización implica más delegación refleja una filosofía de la organización y, de la administración. Requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuales mantener cerca de la más alta dirección como la creación de políticas específicas, de quien toma decisiones, la selección y capacitación apropiada de personal y controles adecuados. Al implantar una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y se pueden considerar como un elemento esencial de un sistema administrativo.

## 1.3 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- a) **Organigramas**  
“Llamados también gráficas de organización, son los instrumentos que facilitan la visión global y objetiva del agrupamiento de actividades, de la

dirección de las comunicaciones y decisiones y los niveles de autoridad.”  
(Arango, 2007)

En el organigrama de una empresa se muestran los cargos de los jefes de cada agrupación con cuadros, mientras que las líneas indican los canales de autoridad y responsabilidad.

b) **Manuales**

Una vez definida la estructura de la empresa y sus niveles de autoridad y responsabilidad, dados en el organigrama, se requiere la caracterización de los cargos o descripción de los puestos de trabajo.

Esta descripción la hacen los llamados manuales de funciones que comprenden información precisa sobre:

- El nombre del cargo o puesto de trabajo.
- Su ubicación dentro de la estructura de la empresa.
- Su dependencia jerárquica.
- De si tiene o no mando sobre otras personas.

El manual hace luego una descripción de la función o funciones propias del cargo y de las tareas y operaciones que debe cumplir el trabajador asignado al mismo.

Finalmente el manual debe contener los requerimientos mínimos de educación y experiencia para ocupar ese cargo.

## 1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

a) “Diseño de la estructura organizacional

La **estructura organizacional** es la distribución formal de los puestos de una organización.” (Sarmiento Ortiz, Nestor A; Porras Rosales, Sergio A., 2012)

*a) Propósitos de Organizar*

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad y responsabilidad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el **diseño organizacional**, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves:

- Especialización del trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Tramo de control.
- Centralización y descentralización.
- Formalización.

b) **Cómo rediseñar la estructura organizacional de una empresa**

El rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de capacitación de la empresa.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

“En la medida en que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad... se recomienda la integración de: una asamblea de accionistas, un consejo de administración, una dirección o gerencia general, una área de producción, un área de mercadotecnia, una área de finanzas” (Ceja, 1994).

c) **Cómo organizar una empresa**

Debe realizarse de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio, se fundamenta en el principio de la especialización y división de trabajo. A continuación se mencionan algunos pasos que se consideran necesarios:

➤ **Conocer el objetivos**

Todos los esfuerzos que se desarrollen en la organización, deben ir enfocados a alcanzar el o los objetivos que la misma se ha planteado, por ello la importancia de que el personal los conozcan.

➤ **Dividir el trabajo en operaciones**

Cierta cantidad de actividades, subordinarán a otras, por lo tanto, todas las operaciones, por pequeñas que sean, debe llevar un detalle de las mismas, para crear un agrupamiento de todas las actividades que tengan similitud entre ellas.

➤ **Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades**

El administrador asignará, qué es lo que debe realizarse y quién lo debe hacer, con el fin de que los trabajadores tengan una clara idea de lo que la administración espera de ellos.

➤ **Asignar personal especializado**

Al haber realizado los pasos anteriores, ya se tiene determinado el tipo de labor que habrá que desarrollar, el paso que continua, es llenar esos puestos con el personal idóneo.

➤ **Delegar autoridad**

Es importante la autoridad que se debe conferir a los empleados para que lleven a cabo el trabajo que se les ha asignado, por consiguiente, el trabajador deberá saber qué actividad desarrollará

dentro de la organización y conocer qué relación tendrá con el resto de la empresa.

d) **Cómo reorganizar una empresa**

“Para que una empresa se desarrolle exitosamente dentro del ámbito empresarial, se hace necesario que ésta ejecute cada una de las operaciones de forma eficiente y eficaz. “Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planificación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia”. Ibid.

La falla principal por la que actualmente las empresas se debilitan, se debe al descuido que la administración presta, a la aplicación en su totalidad de los principios de la organización, porque se desconoce o no se aprecia el valor de los mismos.

“Los problemas y dificultades administrativamente que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción”.

El producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio de funciones, estructura, niveles, jerarquías, métodos, controles; con ello se podrá determinar cuáles son los principales problemas que la empresa atraviese y así poder definir las soluciones necesarias para solventar el mismo.

## 1.5 PLAN DE REORGANIZACIÓN

Este plan está enfocado en separar los factores del o de los problemas de la empresa y no a describir soluciones. Ibíd.

Es necesario que el administrador conozca cómo ha evolucionado el negocio, para tener la capacidad de comprender la complejidad y resolver los problemas existentes.

### a) **Objetivo de un plan de reorganización:**

A continuación los objetivos para el desarrollo de un plan de reorganización:

- **Eficiencia**

El "Propósito básico de este criterio es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

Para ello es necesario que la estructura de la organización esté bien definida y que el empleado se identifique con ella, es decir, que conozca cuál es su responsabilidad, su límite de autoridad y otras condiciones que contribuyan también a su satisfacción personal.

- **Autoridad**

Este objetivo tiene como fin delimitar los medios a través de los cuales la autoridad se transfiere dentro de la estructura organizacional, va siempre acompañada de la responsabilidad.

La Definición exacta de las líneas de autoridad para evitar duplicidad en las mismas evitar la excesiva centralización de funciones tratando de que el número de niveles de autoridad se

mantenga al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible. Ibíd.

- **Coordinación**

El objetivo de coordinación debe desarrollarse tanto en el área operativa como en la ejecutiva, es decir entre la gerencia y los distintos departamentos, para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa. “Análisis del número de posiciones o puestos que pueda coordinar un ejecutivo”.

- **Control**

Este objetivo contribuye a lograr un mayor control de las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante un análisis de la información y cantidad de los resultados, también permite utilizar medidas correctivas.

- **Funciones**

Consiste en la “Determinación exacta de las funciones que se desarrollen en cada departamento, sección dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella”.

- **Comunicación más efectiva**

El logro de este objetivo permite que el trabajo se ejecute eficazmente y que el empleado coopere con otros y obtener así, la satisfacción de haber cumplido con su deber, éste “Debe de existir entre la gerencia y los distintos departamentos, canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación”. Ibíd.

- **Especialización**

Este objetivo ayuda a determinar y establecer como entidades separadas, el menor número de funciones en que se pueda dividir el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y el número de las funciones que se tengan asignadas.

El trabajo de cada persona en la empresa, debe ser encaminado hasta donde sea posible a la ejecución de una función, considerando las capacidades y habilidades del personal existente y disponible para utilizarse.

b) **PROCEDIMIENTOS PARA LA REORGANIZACIÓN**

Para llevar a cabo la reorganización, es conveniente dividir el procedimiento en etapas, tal como se describe a continuación:

- ***Situación actual de DIDEDUC***

Consiste en la forma actual y real con que está operando la DIDEDUC y se determina de la siguiente manera:

- Recopilación de información.
- Estudio de niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad.
- Estudios de las funciones generales de cada área.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Determinación y análisis de cargas de trabajo.
- Determinación de controles establecidos.
- Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.

- ***Resumen de la problemática encontrada***

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación:

- Estudio de la delegación de autoridad.
- Análisis de flujo de trabajo.
- Análisis de la distribución de las actividades por áreas.

- Análisis de comunicación.
  - Análisis de procesos y cargas de trabajo.
- ***Propuesta de la nueva organización o modificación***  
 Consiste en sugerir a la DIDEDUC las modificaciones que la organización necesita, para lograr la efectividad en las operaciones que realiza:
    - Definición de la nueva estructura de la empresa.
    - Fijación de políticas administrativas.
    - Definición de líneas de autoridad.
    - Asignación de funciones y actividades.
    - Determinación de controles.
    - Establecimiento de canales de comunicación.
    - Coordinación de funciones y actividades.
- ***Implementación de modificación***  
 Para implementar las modificaciones que se consideran necesarias en la estructura organizacional de la DIDEDUC, hay que considerar los puntos siguientes:
    - Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la organización.
    - Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
    - Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
    - Explicación al personal sobre detalles del sistema.
    - Explicación de las ventajas sobre las modificaciones para lograr su colaboración.
- ***Supervisión sobre las modificaciones***  
 Deberá realizarse una vigilancia constante para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Un trabajo de reorganización realizado en la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado y un punto de vista interno y externo a sus problemas, el estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan la existencia de esta necesidad y estén de acuerdo en forma general y estén preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del rediseño organizacional dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general, el estudio presentado en general para este tipo de trabajo, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

Toda empresa, pequeña, mediana, grande y de todo tipo de comercio, debe de darle la atención necesaria a su estructura organizacional, para coordinar y ordenar cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.

## **1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

### **a) Comportamiento Humano en las Organizaciones**

“Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, afirman que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (Davis, K. y Newstrom, J.W., 1999)

b) **Liderazgo y Clima Organizacional**

Existen muchos autores que definen el término de liderazgo, no obstante todos ellos coinciden con la definición. Consideran que el liderazgo “es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Asimismo lo definen como “influir en el personal para lograr los objetivos de la organización”. (Kreither, R. y Kinicki, A., 1997)

Según (Ginés, 2001) El líder dentro de la organización es un elemento importante, ya que éste como lo menciona Weisbord en su modelo de 6 casillas es el que controla, influye, apoya y motiva a los demás elementos que operan en la organización. Menciona que el líder es la persona que orienta y motiva a los empleados en una empresa y define el clima laboral. Sin embargo, como menciona que el liderazgo conlleva un trabajo compartido en equipo en donde cada individuo de la organización tiene la misma responsabilidad y compromiso. (Brown, J. Duguid, P., 2004)

El estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen ese clima. Así, los factores que han sido identificados como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo.

De este último factor nos ocuparemos en esta presentación, intentando comprender de qué forma puede inducir un determinado clima que los miembros de la organización evalúan, comparándolo el que observan con sus expectativas, lo que determinará los niveles —mayores o menores— de satisfacción o de insatisfacción y la eficacia consecuente en el desempeño de sus tareas.

- c) **Motivación**  
La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. (ZULUAGA RUIZ, 2001)
- d) **Teorías de Contenido Motivacional**  
Describen las formas que se utilizara para motivar a las personas para trabajar. Se centra en analizar otros factores, como: las necesidades que los empleados tienen, las condiciones laborales, así como compartir responsabilidad y delegar autoridad etc. (chersey27, 2010)
- e) **Las teorías de contenido (satisfacción).**  
Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.
- f) **Teorías del Proceso Motivacional**  
“Las teorías centradas en el proceso dirigen su atención al estudio de las principales variables que permiten explicar el esfuerzo, la dirección y el cambio de comportamiento. Mitchell, en una revisión de la literatura sobre motivación en el contexto organizacional señala que excepto en unas pocas excepciones el grueso de la literatura sobre motivación se ocupa de problemas relacionados con el proceso. La jerarquía de necesidades,” (motivacionorganizacional, 2009), el modelo ERC, (Alderfer, 1972) y el modelo de 2 factores de Herzberg y cols. (motivacionorganizacional, 2009) (Carrillo, 2000) (HERZBERG, F, MAUNER, B, Y SNYDERMAN, b., 1959). Han estado ausentes en la investigación reciente. (psicologia-online, s.f.)

Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta; y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que si una es cero, el resultado final sería también cero.

g) **El clima organizacional y la motivación**

Son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Carrillo, 2000)

h) **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformar la actuación colectiva de una organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, son también percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la

percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra

i) **Cultura y Clima Organizacional**

➤ **Cultura**

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

➤ **Clima organizacional**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación.

j) **Elementos conceptuales del servicio**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

k) **Definiciones de Servicio**

“Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona o de un bien que pertenece a una unidad económica que es producido como resultado de la actividad de otra unidad económica, con el previo consentimiento de la persona o unidad económica primera.” (Márquez, 1989) Esta definición resalta el cambio que se produce en la persona o en los bienes que ella posee.

Otra definición, “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligadas a un producto físico.” (Cowell, 1991)

l) **Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

➤ **Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo, plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” “La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los

gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.” (Davis, K. y Newstrom, J.W., 1999)

➤ **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

➤ **Trabajo en equipo**

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

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la

uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

➤ **Capacitación:**

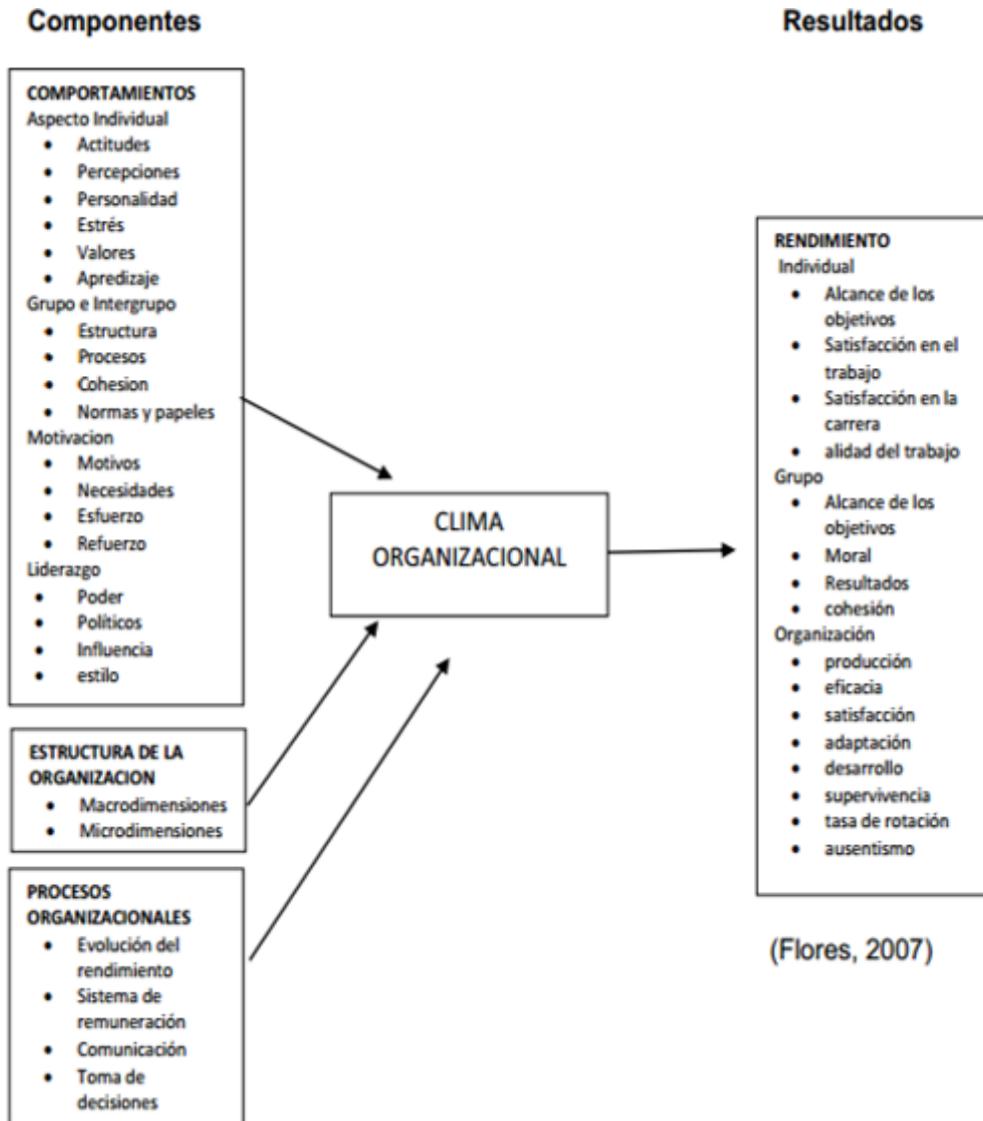
Es un proceso que consiste en la impartición de conocimientos de orden teórico, técnico y práctico mediante actividades de estudio, formación y supervisión. De allí que los módulos de capacitación se ofrezcan a empleados que están ingresando a una empresa (**entrenamiento**), así como a empleados a los cuales se quiere instruir en el manejo de nuevas herramientas (**adiestramiento**).

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se puede ver la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. (Cuadro No. 1)

# Clima Organizacional

Ilustración 1



## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y HALLAZGOS

#### 2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

##### a. Dirección Departamento de Educación

La Dirección Departamental de Educación de San Marcos es el órgano que, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministro de Educación, se encarga de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar las acciones educativas del departamento de San Marcos. Administrativamente, está a cargo de un Director y tres subdirectores.

- **Definición**

“DIDEDUC. Se define como la entidad que representa al Ministerio de Educación en cada departamento velando por el fiel cumplimiento de las leyes y reglamentos emanados de este órgano rector de la educación pública de Guatemala.” (DIDEDUC, 2010)

Actualmente la DIDEDUC de San Marcos, está ubicada en el segundo nivel del edificio que ocupa el centro comercial N0.1 de la cabecera municipal de San Marcos. Donde están centralizadas las dependencias de citada unidad del Ministerio de Educación.

Director (a), Asesores, Jefes, Coordinadores y Asistentes; todas las oficinas están identificadas por un número correlativo y el nombre según su función laboral y atención al público.

Además, del organigrama funcional se cuenta con un diseño de la distribución física colocada en la entrada del edificio para facilitarle a las personas la pronta ubicación de las oficinas internas.

La Supervisión Educativa, se considera la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de ser aquella la que sostiene el nexo entre la

administración superior y la comunidad educativa. Acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como media en la resolución de conflictos, producto de la poca o nula comunicación entre las partes involucradas.

En Guatemala, la Supervisión Educativa como tal tiene su base legal en lo siguiente:

- Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71, 72, 73 y 74)
- Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional,
- Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar".

De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el Supervisor Escolar, es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la Supervisión Escolar, está bajo el Director departamental de Educación. A finales de 1989, debido a que los Supervisores Educativos apoyaron a los docentes en una huelga que duró cuatro meses, el Ministro de Educación de esa época destituye a todos los supervisores y crea una figura temporal denominada "Coordinadores Educativos".

#### **b) Funciones**

Realiza funciones directivas y de ejecución de políticas y estrategias educativas emanadas del Ministro de Educación, para lograr el desarrollo educativo del departamento de San Marcos.

- **Funciones específicas de la DIDEDUC**
  - Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
  - Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales.
  - Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.
  - Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución.
  - Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionen en su jurisdicción, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
  - Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.
  - Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales.
  - Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente.
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción.
  - Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional.

- Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.
- Formular el anteproyecto de presupuesto de egresos, de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el Despacho Ministerial; asimismo, ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas y lineamientos dictados para el efecto.
- Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas, aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley.
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.
- Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento de la calidad de educación que imparten.
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes.
- Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del Ciclo de Educación Diversificada.

- Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción.
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.
- Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes.
- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción.
- Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisión de programas de educación bilingüe intercultural.

### **c) Objetivo General**

Coordinar la ejecución de las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del DIEDUC. S.M., en adaptación a las características del contexto departamental.

#### **d) Misión y Visión**

##### **Misión**

La Dirección Departamental de Educación de San Marcos, es una institución que presta servicios educativos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el Sistema Educativo Departamental mediante la participación constante y comprometida de todos los sectores involucrados, servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que solo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.

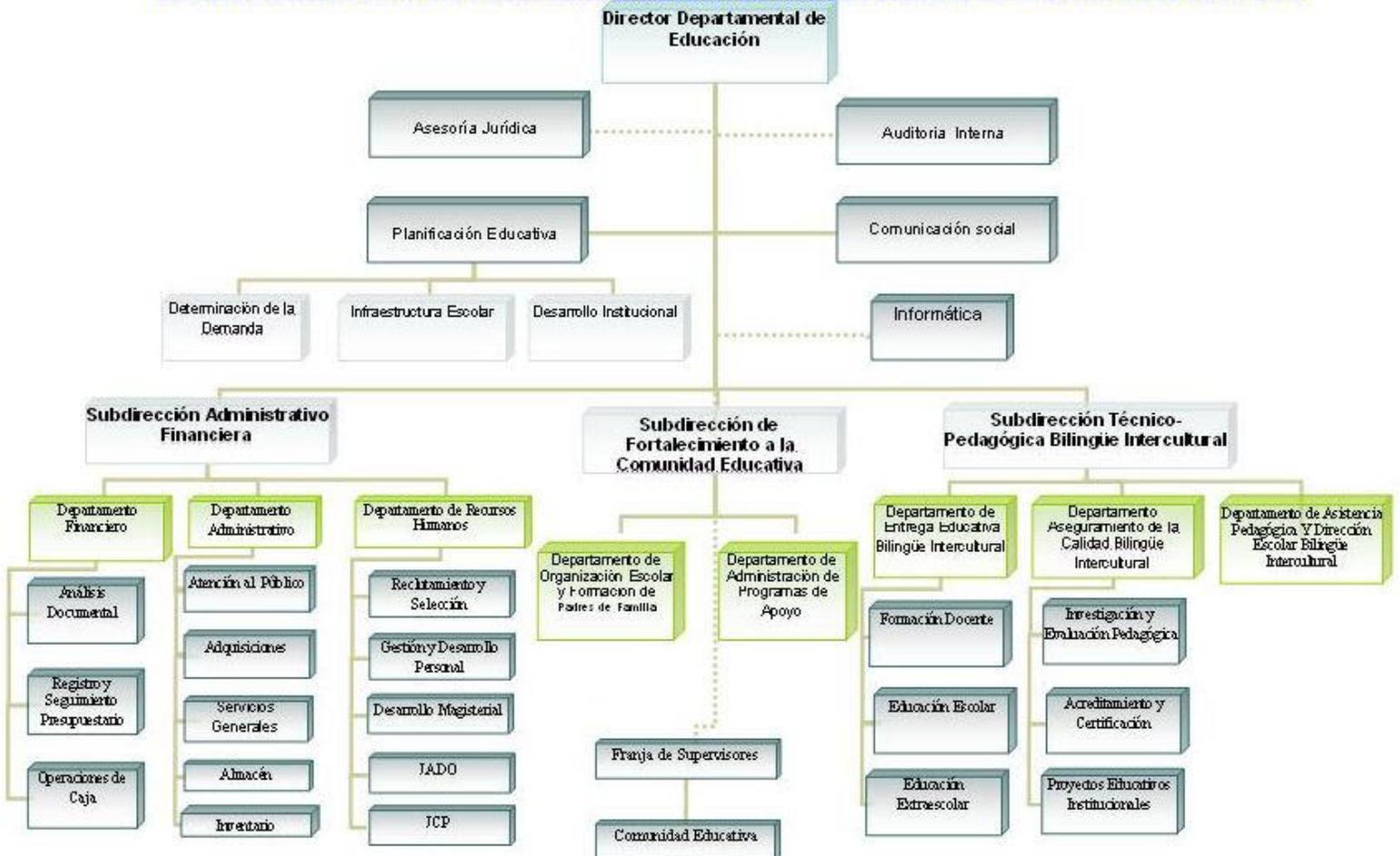
##### **Visión**

Todas las acciones se enmarcan en un modelo de gestión, eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población escolar del departamento, en condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, que le preparen para la vida y el trabajo productivo. Ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones Inter.-institucionales en nuestro departamento.

## e) Estructura Orgánica

Ilustración 2

### ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARCOS



## 2.7 PRESENTACION DE RESULTADOS.

### Funcionalidad de la organización

#### ¿CUENTA CON ESTRUCTURA ORGÁNICA EN LA INSTITUCIÓN?

Gráfica 1



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

La mayor parte de los colaboradores que representan 24 de los 40 entrevistados, afirman que la institución si cuenta con organigrama y el resto que son 16 colaboradores responden que no se tienen un organigrama. Esto se debe a que en la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, si se cuenta con una división de puestos y funciones que se ven reflejados en el organigrama de la institución, que solamente lo conocen los jefes de cada uno de los departamentos que tiene dicha institución y algunos colaboradores que tienen en promedio 10 años de laborar para DIEDUC, S.M. también las 16 personas que dicen que no tienen conocimiento del organigrama, esto se da porque no se tiene visible el organigrama de la institución, también porque al momento de contratarlos no se les dio una inducción efectiva ya que no se les presento como está la división de puestos y funciones de forma gráfica, solamente se circunscribieron a dar instrucciones generales sobre su función

## ¿EXISTE BUEN AMBIENTE DE TRABAJO?

Gráfica 2



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Según la investigación realizada, en su mayoría los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, opinan que se tiene buen ambiente de trabajo, en tanto que 16 personas opinan que no se tienen un ambiente agradable en la institución. Se tienen 54 colaboradores que opinan que si se tienen buen ambiente de trabajo, quienes opinan de esta forma, son los jefes y coordinadores de los departamentos de la institución, esto debido a que opinan que se tiene comunicación con los subalternos, que la comunicación es fluida, que no se tienen problemas que entorpezcan la actividad de cada colaborador, de igual manera explican que la mayor parte de colaboradores aparte de ser compañeros de trabajo tienen una amistad y que eso ayuda a que todo marche bien, la comunicación de los jefes hacia los empleados es buena también, esto mantiene un ambiente agradable, se tienen respeto por el otro, nadie usurpa la función de nadie más, pero también el 40% de los que opinan que no se tiene buen ambiente laboral, explican que no tiene buena comunicación con sus superiores, que se les presiona más de lo que debieran, que el trato personal es deficiente y se tienen fricciones con compañeros de trabajo, quienes están dentro de este porcentaje son los empleados que tiene de 1 a 3 años de lograr dentro de la institución.

## ¿EXISTE BUENA COMUNICACIÓN?

Gráfica 3



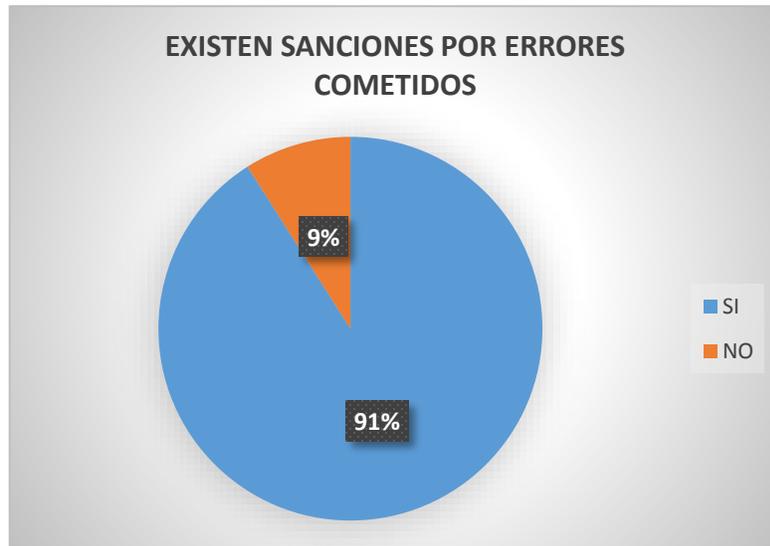
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Según la investigación realizada el 50% de los encuestados que corresponde a 20 personas opinan que no se tiene buena comunicación dentro de la institución, en tanto el 30% opina que si se tienen buena comunicación, y una porción menor que no quiso responder al cuestionamiento, corresponde al 20% que representa a 8 personas no supieron que responder a cerca de la interrogante planteada.

Como se observa en la gráfica viene a ratificar lo de la anterior, de tener buen ambiente de trabajo, ya que la comunicación es la columna vertebral de toda organización, los que tienen buena comunicación como se mencionó anteriormente son los coordinadores y los jefes de cada uno de los departamentos de la institución, por otra parte los amigos de ellos tienen esa buena comunicación, contrario a ello las 20 personas que argumentan que no hay buena comunicación ya son los de puestos más bajos y que no se les pone atención en lugar de ello se les da más trabajo, simplemente se tienen ordenanzas y no se les deja opinar o decir lo que les corresponde por la labor que realizan, ellos se sienten relegados a una posición donde no tienen voz ni voto, siendo marginados por completo en la comunicación y si se da es unilateral de los superiores a los subordinados sin tener la correspondencia como debería de ser lo ideal una comunicación, abierta y fluida de doble dirección.

## ¿EXISTEN SANCIONES POR ERRORES COMETIDOS?

Gráfica 4



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

La mayor parte de colaboradores de DIDEDUC. S.M., San Marcos, opinan que se tienen sanciones efectivamente por los errores que se cometen dentro de la organización, y que un 9% que corresponde a 4 empleados opinan que no, que ellos no conocen si eso se da.

Según las opiniones tomadas por el 91% de los empleados que opinaron que si se tiene sanciones, explican que en el reglamento interno de trabajo de la DIDEDUC, S.M. se tiene contemplado el de las sanciones y que al momento de entrar a laborar en la institución se les dio a conocer por medio del manual de puestos y funciones en la parte de derechos y obligaciones de los colaboradores, explícitamente dice que por una falta que cometan se les llamara la atención de forma escrita, si es reincidencia se le llamara verbal mente y si es más reincidente se tendrá que sustituir de sus labores y depende que tan grave se ala falta se le puede sustituir de sus funciones. En tanto las cuatro personas que dicen no tener conocimiento sobre este proceso son personas que tiene poco tiempo de haber entrado a laborar en la institución y que se les dio la inducción pero en ningún momento se les presento el reglamento interno de trabajo simplemente se les dijeron algunos lineamientos de su labor pero no más.

## ¿RECIBE APOYO DE LA INSTITUCIÓN?

Gráfica 5



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

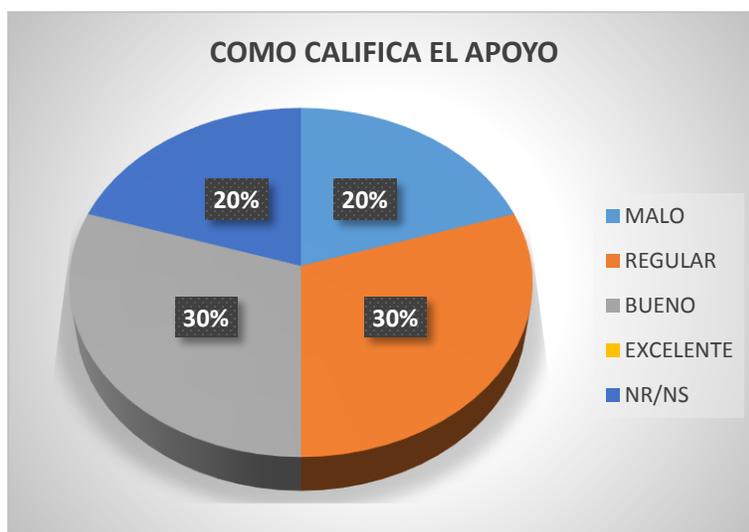
Según la investigación realizada en DIDEDUC. S.A. 36 colaboradores afirma que les brindan apoyo a las acciones laborales que se desarrollan, en tanto que el 9% que corresponde a 4 colaboradores, afirman que no se recibe ayuda en la institución.

Existen un departamento de recursos humanos el cual desarrolla la función de gestión del talento humano de la institución, así como este departamento, se tiene más que ayudan a que la acción de cada uno de los colaboradores sea la correcta, para que los resultados sean los que en verdad se esperan, el apoyo que se recibe por la institución consiste: capacitaciones al personal de la misma para mejorar día a día con su labor, enfocadas a desarrollo humano y enfocadas a la productividad de la acción que tiene a su cargo la DIDEDUC, S.M.

Los empleados que argumentan que nos e tiene apoyo, se refieren a que no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, que se les relega simplemente a cumplir con un papel o labor, no tiene buna comunicación con sus superiores y por esta razón aducen no tener apoyo.

## ¿CÓMO CALIFICA EL APOYO?

Gráfica 6



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Según a las personas entrevistadas dieron las siguientes respuestas acorde al soporte que reciben por parte de los mandos altos. Los colaboradores opinan que el grado de importancia que le dan a la ayuda que reciben de la DIDEUC, S.M., es regular y bueno, cada uno con un 30%, en tanto que el 20% es de colaboradores manifiestan, que es malo y un 20% no respondió a la interrogante.

Según las opiniones divididas y la gráfica anterior afirman que el apoyo que se les brinda a los colaboradores de parte de la institución es aceptable, ya que no todos tienen ese apoyo o beneficio de ser capacitados o de tener una oportunidad para ser escuchados, que eso simplemente pasa con los empleados que tiene a su cargo las gerencias, direcciones o coordinaciones en la DIDEUC. S.M., por tal razón pues no están de acuerdo con lo que les brindan, definitivamente a quienes no se les toma en cuenta manifestaron que es muy malo y otros que por miedo a represalias se abstuvieron en opinar.

## ¿EL TRATO DEL JEFE ES ADECUADO?

Gráfica 7



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

De los 40 entrevistados, 32 de ellos opinan que si tienen un trato adecuado con sus jefes y superiores, que esto ayuda a un clima agradable en tanto el 20% dice que eso no pasa.

Como se puede observar pues se tiene una secuencia con lo que se ha estado preguntado en las graficas anteriores, como el clima organizacional, la comunicación y el apoyo, con lo que respecta al trato de los jefes, se ha indicado anteriormente que se tiene comunicación aceptable, el apoyo también aceptable, y la comunicación en una gran parte es buena, esto viene a verificar que en su mayoría el trato con los jefes de cada uno de los departamentos y los coordinadores de programas es bueno y que esto a su vez genera un clima agradable de trabajo, fomenta la cooperación y ayuda tener una comunicación buena en la institución,

## ¿TIENE VOZ EN LA EMPRESA?

Gráfica 8



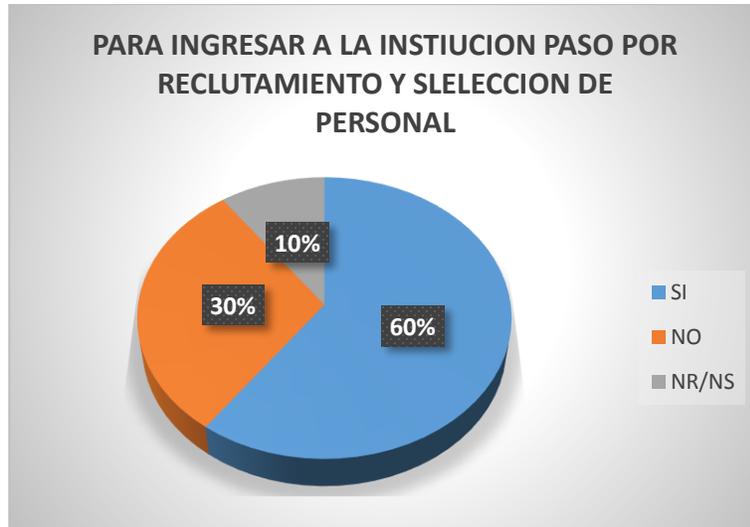
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

La mitad de los empleados de DIDEDUC, S.M. dicen que si CUENTAN con los privilegios de poder proponer algunas cosas en diversas actividades que se realizan en el sector departamental de educación, ellos mencionaron que tienen voz y que pueden opinar acerca del trabajo que realizan, en tanto el resto de ellos opinan que no sucede lo mismo por la falta de comunicación y de confianza, por parte de los mismos empleados.

Las opiniones son divididas, los mandos altos y medios de la institución que están conformados por director y subdirector departamental de educación, jefes de departamentos y coordinadores de programas y áreas, opinan que tiene voz y voto, que ya que se les toma en cuenta en todas las acciones o en la mayor parte de ellos para generar acciones encaminadas a lograr resultados deseados, tanto en la comunicación de las acciones a seguir para desarrollar su labor y como para obtener resultados de quienes tienen a su cargo. Por otra parte el 50% restante que dicen que no cuentan con voto y si tiene voz pero que no se les toma en cuenta al 100% si no en un 20% esto obedece a la función que desempeñan dentro de la institución. Subordinados no jefes ni coordinadores.

## ¿PARA INGRESAR A LA INSTITUCION PASO POR RECLUTAMIENTO Y SLELECCION DE PERSONAL?

Gráfica 9



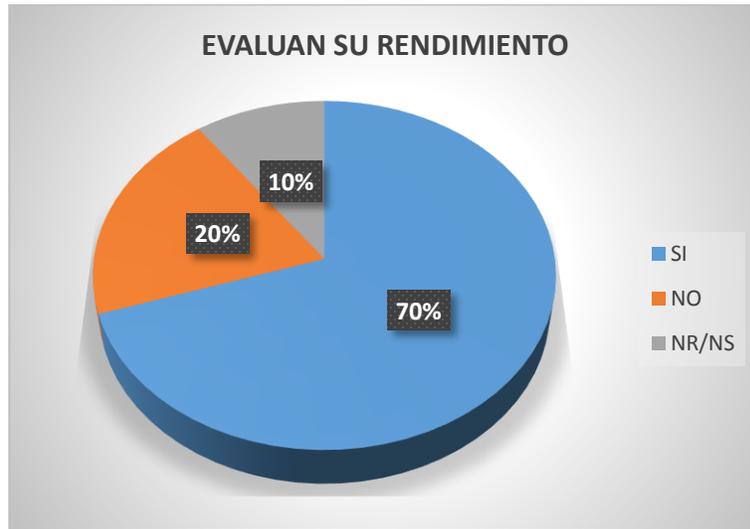
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 60% de los colaboradores si paso por proceso de reclutamiento y selección de personal, en tanto el 30% de los 40 entrevistados, respondieron que no pasaron por proceso de reclutamiento de personal, y el 10% no respondió porque piensan que el estudio generara represarías.

Toda institución que tenga que acudir a integrar personal a la misma debe de tener un proceso de reclutamiento y selección de personal, la mayor parte de personas entrevistado que corresponde a 24 si pasaron por todo el proceso de selección y reclutamiento de personal, 12 opinan que no pasaron por este proceso, pero al ver esta situación y preguntar e indagar, algunos de ellos entraron por cuello político, otros porque tenía un familiar trabajando en la institución, lo único que hicieron fue presentar su currillo vite y optar a la plaza porque no había nadie más para oposición, los 4 entrevistados que no opinaron dicen que no recuerdan si pasaron ese proceso.

## ¿EVALUAN SU RENDIMIENTO?

Gráfica 10



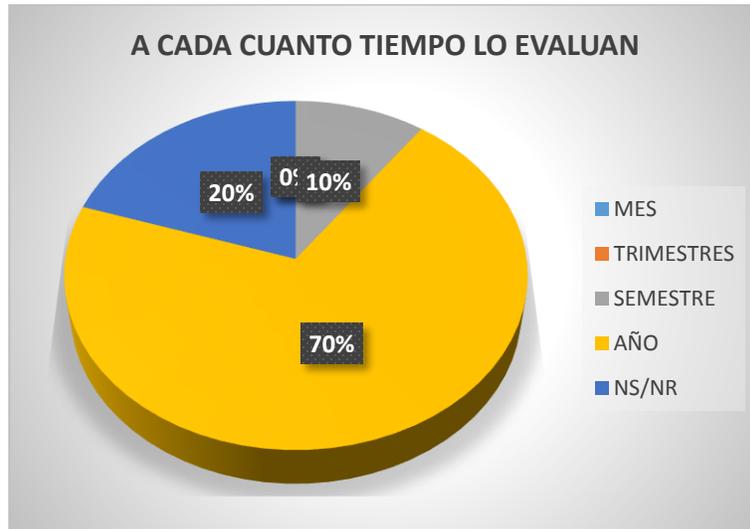
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 70% de los entrevistados respondieron que efectivamente si evalúan su rendimiento dentro de la organización, el 20% manifiesta que no se les evalúa y el 10% no respondió a la interrogante.

En toda institución efectivamente debe de medirse el resultado de la acción humana, para tener un parámetro de trabajo bajo el cual partir para indicar si se está haciendo bien el trabajo o necesita mejorar, tal es el caso de la DIDEDUC, S.M. evalúan se evalúa de tres formas, se evalúa la acción administrativa de cada uno de los jefes y encargados de los departamentos, también se evalúan los resultados de los planes que se generan a los subordinados y pues la parte de una evaluación de rendimiento de personal por competencia o por evaluación de 360 grados.

## ¿A CADA CUANTO TIEMPO LO EVALUAN?

Gráfica 11



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

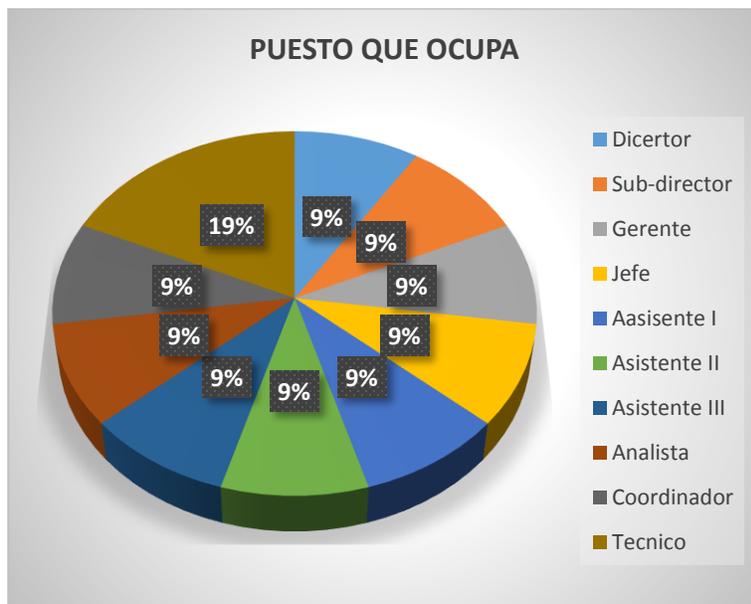
El 70% de los encuestados opinan que la evaluación del rendimiento de su labor es a cada año, por otra parte el 10% afirma que es semestral y el 20% restante de ellos no respondieron, debido a que no saben si eso se da.

La evaluación en la DIEDUC, S.M. tiene un plan de evaluación de personal, que se hace de forma semestral, esto con el ánimo de mejorar los procesos, determinar cuáles son los puntos débiles de la acción y poder fortalecerlos, quienes dicen que se hace de forma anual porque no se dan cuenta de la evaluación, ya que la evaluación se hace escrita, resultados y observación.

4 personas dicen que no conocen si se les evalúa debido a que nunca han tendido a un evaluador con ellos, que no les han pasado boletas de encuestas o sondeos de opinión, pero en algunos casos la evaluación se hace por resultados y conforme a los informes que se prestan.

## ¿PUESTO QUE OCUPA?

Gráfica 12



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Según los datos obtenidos en la investigación de campo, la mayor parte de puestos de la DIDEDUC. S.M. son técnicos y equitativamente se tienen entre los administrativos de alto rango como las direcciones y gerencias, posteriormente las subgerencias y subdirecciones, le sigue los asistentes y analistas.

Como se observa se tiene delimitado cada uno de las funciones y puestos con que cuenta la institución, estos están contemplados en el organigrama mismo que se ha adjuntado anteriormente, de los cuales se tiene puestos de primera línea, siendo dirección departamental, asesores internos, asesores externos, departamento de planificación educativa, departamento de comunicación social, departamento de informática, siendo estos los puestos altos de la institución.

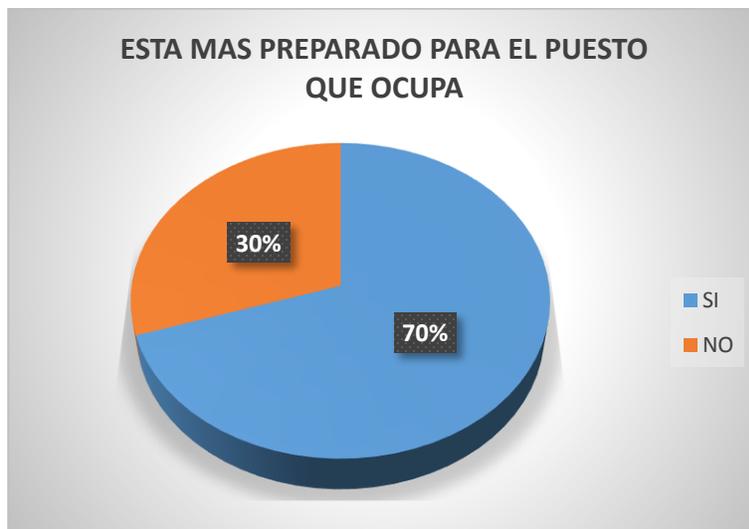
Los mandos medios están integrados por: subdirección administrativa y financiera, que a su vez se divide en departamento financiero y administrativo, se subdivide en dos departamentos más, subdirección de fortalecimiento de la comunidad educativa y la

subdirección técnica pedagógica bilingüe intercultural, se subdivide en tres departamentos.

Los mandos operativos por así llamarlos o de tercera línea están comprendidos entre asignes I, II y III, también como analistas técnicos de cada uno de los departamentos y programas. Siendo esta la división de puestos que se tienen en la DIDEDUC. S.M.

### ¿ESTA MAS PREPARADO PARA EL PUESTO QUE OCUPA?

Gráfica 13



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 70% de los encuestados manifiestan que el perfil profesional que poseen es mayor al requerido para el puesto que ellos desempeñan actualmente. En la mayoría de puestos que se tienen en la DIDEDUC. S.M. el personal que los ocupa llena el perfil de ellos, al momento de ser creados estos puestos muchos entraron, con perfiles de técnicos, PEM, cierre de pensum de las carreras de humanidades, que se requieren, actualmente si cubren esas necesidades, pero la explosión demográfica el incremento de establecimiento y el crecimiento población de colaboradores y la creación de puestos nuevos en la dirección han evidenciado que muchos de quienes cubren puestos, con perfiles de técnico y tiene ahora una licenciatura, cursos cerrados de ella o con maestría

dicen que no ya no están calificado para dicho puesto y aducen que necesitan tener un asensos en la institución debido al perfil que actualmente poseen.

### ¿INCENTIVOS LABORALES?

Gráfica 14



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 90% los trabajadores de la DIDEDUC, S.A. afirman que si tienen incentivos laborales dentro de la institución. Estos incentivos no son económicos como muchos esperan, estos incentivos en algunos casos son reconocimientos por escrito de la labor que se hace, otros dicen que los incentivos son las charlas, platicas y talleres que se les brindan y ayudan a que puedan tener un mejor desempeño, el reconocimiento de labore posterior a la evaluación, el mencionar el apoyo de cada colaborador para ellos forman parte de esos incentivos no económicos.

Dentro de los incentivos económicos ellos lo toman como lo siguientes: el bono 14, aguinaldo y las vacaciones que se les dan, de esta forma es como los empleados de la DIDEDUC. S.M. Clasifican los incentivos que se les proveen.

## ¿CUMPLE CON OTRAS FUNCIONES?

Gráfica 15



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 70% de los colaboradores de la DIDEDUC, S.M, cumplen otras asignaciones diferentes a la de su puesto de trabajo, en tanto que el 30% solamente tienen la función para la cual fue contratado.

El 30% que cumple simplemente una función corresponde a los jefes, de departamento y subgerentes, que tiene la institución, pero los demás empleados que integran la parte operativa los puestos de tercera línea, ellos en muchas ocasiones tiene que cumplir varias funciones, los técnicos tiene que hacer el papel de secretarios, recepcionista, los asistentes deben de cumplir funciones de los jefes en ocasiones para cubrir los puestos y otras que se les encomiende como de técnicos de campo cuando no se tiene al personal o simplemente por cubrir un espacio que no se está cubriendo bien. Por lo que tienen un alto grado de polivalencia estimado en un 70%.

## ¿SE PROMUEVE DE PUESTOS O ASCENSOS?

Gráfica 16



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 90% de los colaboradores según datos de la investigación, respondieron que si se generan ascenso laborales en la institución, en tanto que el 10% de ellos afirma que no, pero este fenómeno o respuesta obedece al tiempo de servicio que llevan en la institución.

Como se ve en la gráfica los entrevistados opinaron que es sumamente difícil que haya un acenso dentro de la estructura de la DIDEDUC, S.M. ya que todos los puestos de trabajo que se tienen están diseñado apura el número colaboradores existentes actualmente, con esto se viene a comprobar que aunque los perfiles de los profesionales colaboradores de la institución sean altos deben de quedarse en el puesto que tienen, ya que no se les puede ascender porque no se tiene ni el espacio y tampoco el presupuesto para esta acción. El 10% que afirma que si se dan ascensos son personas que han escalado de una coordinación a una jefatura, pero esto se ha debido que la persona se ha jubilado o porque ha tenido una mejor opción de trabajo y se ha retirado, por eso se ha dado este movimiento de lo contrario no se tienen esta acción.

## ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Gráfica 17



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 70% de los colaboradores, establece que efectivamente se dan conflictos laborales entre compañeros de trabajo, un 20% de ellos dice que no tienen conflictos laborales y el 10% restante no respondió al respecto.

Esta pregunta está ligada a la de comunicación y clima laboral, los conflictos laborales en las instituciones son inevitables no porque se quieran generar si no por la acción y naturaleza del ser humanos se dan, los conflictos laborales son generados por la deficiente línea de comunicación que se tiene en la DIDEDUC, S.M.

Los problemas se dan principalmente de los subordinados hacia los jefes o coordinadores de los departamentos, debido a la falta de comunicación y apoyo que deberían de recibir de ellos. Lo que provoca que se tengan rencillas y la comunicación se desgaste cada vez más.

## ¿SE TRATA LOS CONFLICTOS LABORALES?

Gráfica 18



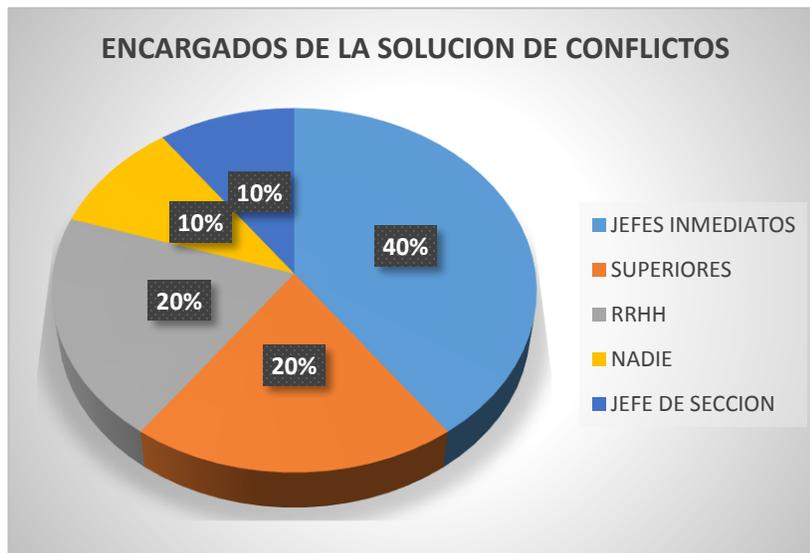
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 70% respondió que si se tratan los conflictos laborales dentro de la organización y un 30% dice que no se tratan estos conflictos que en algunos llegan ser muy largos y dañinos a la institución.

El departamento de recursos humanos es el ente encargado de tratar todo lo relacionado al capital humano de la institución, pero que en momentos de trabajo donde se les satura pro ver todo lo relacionado al movimiento de personal de cada uno de los establecimientos educativos, de los requerimientos de la DIDEDUC S.M. Central no le brindan la atención a los problemas de la institución, por lo que los jefes de los departamentos este papel de poder mediar en los conflictos, en la mayoría de casos lo único que hacen es citar a los del problema tratar de conciliar o escuchar las partes y no llega más haya la acción de ellos.

## ¿ENCARGADOS DE LA SOLUCION DE CONFLICTOS?

Gráfica 19

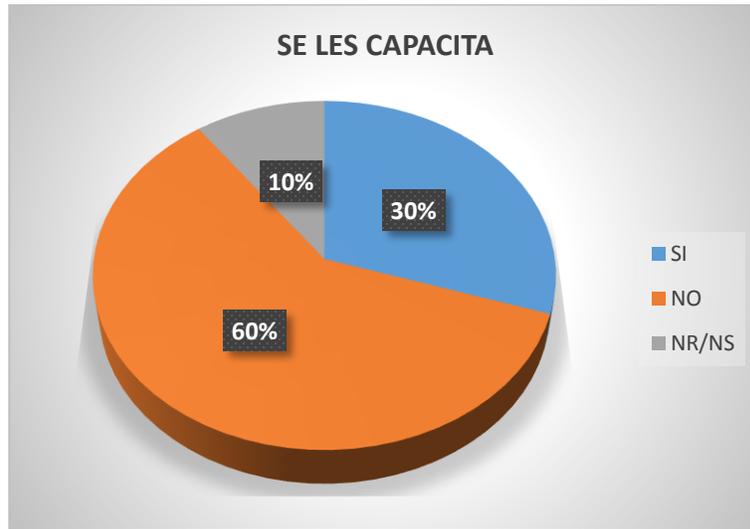


Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Como se observa en la gráfica, el 40% de los entrevistados respondieron que los encargados de resolver los inconvenientes que se tengan dentro de la institución, son los jefes inmediatos son los encargados de resolver los problemas laborales que se susciten, el 20% de los entrevistados mencionan que los superiores sustituyen a los jefes inmediatos cuando ellos no se encuentran dentro de la DIEDUC, S.M. Por otra parte un 20% de los encuestados afirman que el departamento de recursos humanos es quien desarrolla esta función, de mediación y resolución de conflictos laborales, un 10% opina que estas mediaciones las realiza el jefe de sección y mientras que un 10% menciona que nadie atiende esta necesidad dentro de la organización.

## ¿SE LES CAPACITA?

Gráfica 20



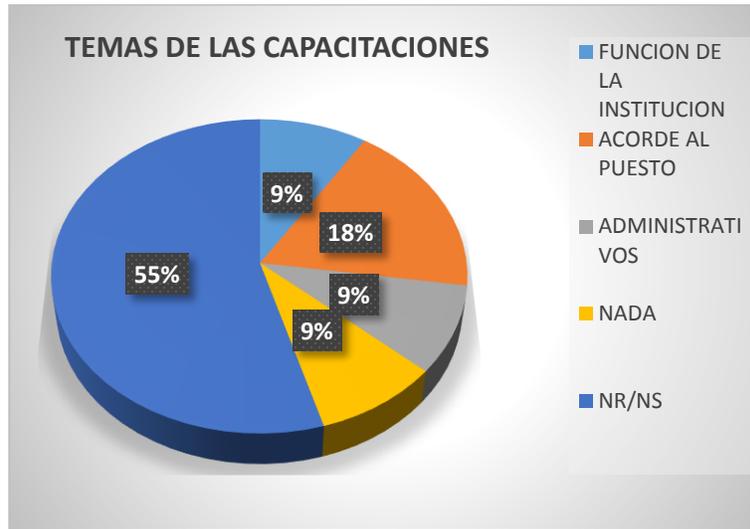
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 60% de los encuestados correspondiente a 24 personas, respondieron que si reciben capacitaciones, pero el 10% responde que no, pero preocupa que un 30% de ellos no respondió, esto deja duda ya que no se sabe si ellos han recibido capacitaciones o no conocen si se dan en la institución o no asisten a ellas.

Las personas que opinan que si reciben las capacitaciones no son constantes, se dan en el año de 3 a 4 capacitaciones, que están meas enfocadas las área de trabajo de cada uno de ellos y una capacitación a nivel general para desarrollo humano de los colaboradores de la institución. Cuatro personas de las entrevistada son reciben capacitaciones pero ellos son los empleados que en primer lugar tienen poco tiempo de pertenecer a la institución, pero lo que es preocupante que de 40 entrevistados 12 no digan si se tiene o no capacitaciones, lo que pone en duda lo que los demás han dicho de que si, o simplemente es una negligencia para poner en mal a la institución por estar inconformes del puesto que tienen actualmente.

## ¿TEMAS DE LAS CAPACITACIONES?

Gráfica 21



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

En cuanto al tema de capacitación, el 55% de los entrevistados respondió que las realizan en función de la institución, esto obedece a que debe de situarse y empadran a los colaboradores sobre la función que realiza la DIDEDUC. S.M. también el dar a conocer cuál es la Visión, Misión, Objetivos, Metas de la misma, la mayor parte de capacitaciones solo las recibe los jefes superiores.

El 18% opinaron que si son acorde al puesto de cada uno de ellos, esto obedece que se tienen elementos administrativos que comunicar como nueva políticas, la utilización de un programa, el desarrollo de un plan, la utilización de formatos par registros e informes de la labor específica de cada uno de los departamentos.

Un 9% mencionaron que los temas de capacitación son basados a los temas administrativos y el resto de los entrevistados mencionaron, que no saben del proceso o que desconocen de las capacitaciones debido a que solo se enfoca a un determinado grupo de personas.

## ¿ACCIONES PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES?

Gráfica 22



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Dentro de las repuestas que se tienen por parte de los colaboradores, relacionadas a la delegación de funciones y responsabilidades, se tienen todas estas respuestas en el mismo orden de importancia sin ninguna distinción alguna, siendo complementos unas de otras, siendo las siguientes: definición de la estructura interna, establecimiento de perfiles de puestos, delegación de funciones por medio de reuniones y reuniones periódicas con los colaboradores.

Que en su mayoría son los medios utilizados para la delegación de responsabilidades a cada uno de los colaboradores, porque ya que se puede hacer de forma personal se tiene que utilizar algo escrito, además en estos medios están contempladas esas acciones, la forma de dar a conocer o comunicar estas actividades, son por medio de correspondencia oficial, oficios, memorándums, actas, telegramas, o emails de forma electrónica.

## ¿CUENTA CON ORGANIGRAMA LA INSTITUCIÓN?

Gráfica 23



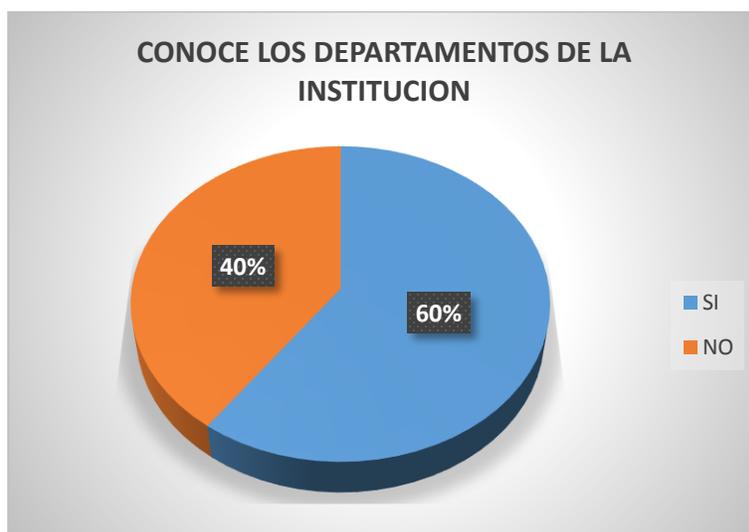
Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

La mayor parte de los colaboradores que representan 24 de los 40 entrevistados, afirman que la institución si cuenta con organigrama y el resto que son 16 colaboradores responden que no se tienen un organigrama.

Al respecto de la estructura orgánica se cuenta con un organigrama institucional, la mayor parte de sus colaboradores conocen cuales son los departamentos que integran este organigrama y a la DIDEDUC, S.M. Se les ha capacitado sobre la acción de la institución, de igual manera hicieron mención de que esta en un lugar visible para que todo colaborador pueda verlos y tener presente los objetivos, metas, visión, misión y cumplirla a cabalidad.

## ¿CONOCE LOS DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN?

Gráfica 24



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 60% de los colaboradores, conocen cuales son los departamentos que se tienen en DIDEDUC, S.M., pero esto obedece al tiempo de servicio o antigüedad, ya que el 40% de los colaboradores afirman que no conocen que departamentos componen a la institución, que ya en su mayoría son de recién ingreso o son trabajadores de campo.

Si se cuenta con una estructura orgánica contemplada en un organigrama, que no se encuentra a la vista de todos los empleados y los visitantes de la institución, es por esta razón que no se conoce el organigrama por una parte de los colaboradores y por las personas que visitan la institución. Pero no se puede decir que no lo conozcan ya que si se tiene el interés por conocer la institución para la cual uno labora existe una página de la DIDEDUC, S.M. donde está ubicado el organigrama del mismo.

## ¿SE LES HA COMUNICADO O INSTRUIDO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANICA?

Gráfica 25



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

Como se observa en la gráfica, el 50% de los colaboradores mencionan que NO se les ha dado capacitación sobre la estructura organizativa de la institución y la función que desarrolla en la comunidad educativa del departamento de San Marcos, el 30% asegura que si les brindan capacitación sobre la estructura orgánica, mientras que un 20% no respondió. La mayor parte de colaboradores conocen cuales son los departamentos que integran este organigrama y a la DIDEDUC, S.M. Se les ha capacitado sobre la acción de la institución, de igual manera hicieron mención de que esta en un lugar visible para que todo colaborador pueda verlos y tener presente los objetivos, metas y la visión y misión de la misma y cumplirla a cabalidad. De igual manera se les ha instruido sobre la división de puestos y funciones, lógicamente se les da a conocer como está la estructura orgánica o el organigrama de la institución.

## ¿ESTA VISIBLE EL ORGANIGRAMA?

Gráfica 26



Fuente: Investigación de campo, marzo 2015

El 100% de los colaboradores indican que el organigrama de la DIDEDUC, S.M., se encuentra en un lugar visible de modo que todos lo puedan ver, tanto propios como visitantes, también se encuentran a la vista las políticas, objetivos, visión y misión de la institución y así cumplirla a cabalidad.

Pero actualmente donde está ubicada la institución no se tiene visible el organigrama, solo está en la página de la institución en internet: <http://www.mineduc.gob.gt/SanMarcos/>, en el apartado estructura organizacional.

## 2.8 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS

La presente investigación versa sobre, Análisis Organizacional, Dirección Departamental De Educación De San Marcos, cuyo objetivo general de la investigación es el siguiente: Evaluar y Analizar la Organización de la Dirección Departamental de Educación De San Marcos, para determinar el grado de funcionalidad y plantear acciones que vayan en función en pro de mejorar las funciones de dicha institución.

En relación al objetivo específico uno, que consiste en evaluar la funcionalidad de la DIEDUC, S.M. Se generaron las interrogantes siguientes, contempladas en la b boleta de encuesta, ¿Cuenta con estructura orgánica la institución?, ¿Existe buen ambiente de trabajo?, ¿existe buena comunicación?, ¿Existen sanciones por errores cometidos? y ¿Recibe apoyo de la institución?

Las boletas de encuesta realizada refleja que efectivamente la DIEDUC, S.M. cuenta con una estructura orgánica definida por medio del organigrama, ninguna institución no puede funcionar sin tener definida e integrada su estructura orgánica, en relación al clima organizacional, donde el 60% manifiestan que se tiene buen ambiente laboral, esto obedece a que cada uno de los colaboradores sabe exactamente ¿cuál es su papel y función dentro de la organización?, esto se ve reflejado en los datos que revelan, que la comunicación que se tienen dentro de la organización es buena, esto lo afirma el 50% de los colaboradores, quienes argumentaron que la división de puestos y funciones, el tener una estructura orgánica y conocer las líneas de comunicación generaran buen clima organizacional.

Cada uno de los colaboradores toma la responsabilidad por las acciones que desarrolla en el cumplimiento de su labor, de igual manera existen sanciones por el incumplimiento de la labor encomendada a cada uno de los colocadores, esto

está descrito en el reglamento de la institución, las cuales consisten en: sanciones verbales, por escrito y por reincidencia acta y la última, suspensión de labores.

En tanto el objetivo dos trata sobre: Identificar las causas que generan la disfuncionalidad de DIDEDUC. S.M. Las respuestas obtenidas, son las siguientes, en su mayoría tienen perfiles más altos que los requeridos para los puestos, esto se da más en los niveles técnicos y asistentes I, II y III, ya que muchos de ellos tienen licenciaturas, o cursando maestrías y con puesto donde el perfil solo requiere bachillerato y algunos semestres de licenciatura.

En relación a los incentivos laborales, la mayoría dice que si se tienen incentivos pero ellos toman en cuenta las prestaciones laborales de ley, como bono 14, indemnización, aguinaldo, no tiene un reconocimiento por la labor, trayectoria o resultados, siendo contradictorio, ya que no se tiene claro que son incentivos dentro de la institución, unido a esto la polivalencia; cumplen hasta dos o tres funciones más fuera del puesto para el cual fueron contratados y no reciben remuneración adicional.

Con relación a los asensos en la institución, no se conoce ninguna política para llevarlos a cabo, esto causa conflictos laborales dentro de la institución, algunos conflictos son tratados por los jefes y el departamento de recursos humanos, esta sección trata pocos conflictos pero no les da seguimiento, debido a que están ocupados en todo el proceso de evaluación y contratación.

La especialización describe el grado en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación del personal, esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario y además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas.

La Dirección departamental de Educación de San Marcos, planifica anualmente a través del Plan Estratégico y el Plan Operativo las acciones que le corresponden a cada uno de los departamentos y el trabajo que debe de realizar cada colaborado que integran cada uno de los departamentos.

El departamento de recursos humanos es el ente encargado de la gestión del recurso humano y encargado del desarrollo del mismo, para tal efecto también planifica las acciones propias para delegar funciones, así mismo las inducciones que deben de dar al personal sobre la función de la institución y revisión de los manuales de puestos y funciones. Según los colaboradores argumentan que no se dan al 100%, teniendo debilidades en su accionar, por el volumen de trabajo extras a la función de cada colaborador, genera polivalencia y sobrecargo de tareas.

Al respecto de la estructura orgánica, se cuenta con un organigrama institucional, la mayor parte de sus colaboradores conocen cuales son los departamentos que integran este organigrama, de igual manera hicieron mención de que está en un lugar visible, para que todo colaborador pueda verlos y tener presente los objetivos, metas, la visión y misión de la misma para cumplir a cabalidad.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA.**

#### **PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.**

##### **3.1 Generalidades.**

Actualmente las instituciones gubernamentales, le han apostado al fortalecimiento institucional, sabiendo que es un factor clave para mejorar su productividad y su desempeño general; para ello, es necesario poner en sintonía a todos los trabajadores sobre la labor de la institución, sus fines, metas, y conocer la estructura de la misma fielmente, con esto se lograra un mejor cumplimiento de las metas trazadas.

Es importante para la Dirección Departamental de Educación de San Marcos, tenga un ambiente sano, que permita tener las condiciones adecuadas para que los servidores públicos se sientan felices, comprometidos con el trabajo, conectados con los resultados generales y motivados a hacer mayores contribuciones para desarrollarse profesional y personalmente.

Partiendo de los resultados de la investigación y para darle respuesta a los mismos, se presenta la propuesta “Plan De Fortalecimiento Institucional De La Dirección Departamental De Educación Del Departamento De San Marcos” integrados por dos ejes.

##### **Eje 1. Alineación institucional**

Integrada por 3 módulos, los cuales contemplan los temas de:

Módulo I Comportamiento organizacional y valores institucionales.

Módulo II Trabajo en equipo y resolución de conflictos laborales

Módulo III, liderazgo

Se presenta la información de cada módulo, los recursos a utilizar, las políticas de la capacitación, el cronograma de la capacitación y el presupuesto. Todo ello para facilitarle el desarrollo del mismo

## **Eje 2. Incentivos laborales.**

Desarrollar un plan de incentivos laborales para los trabajadores basado en evaluación del desempeño.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

#### 3.2.1 Objetivo general

Proponer un “Plan De Fortalecimiento Institucional De La Dirección Departamental De Educación Del Departamento De San Marcos”

#### 3.2.2 Objetivos específicos.

- Planificar cada uno de los ejes que integran la propuesta
- Asignación de recursos y tiempos para su ejecución
- Estructurar medio de evaluación de la propuesta.

### **3.3 Justificación**

La Dirección Departamental de Educación de San Marcos, como se pudo observar en la presentación de resultados, presenta debilidades en lo que se refiere a la funcionalidad de la institución, ya que el 60% de los empleados afirman que el ambiente de la organización es bueno pero no el que se espera, también se tienen debilidades en cuanto a que no se tiene una reestructuración de puestos debido a que el 60% de los colaboradores tienen perfiles superiores a los puestos que ocupan, también la polivalencia es otro factor debido que deben de cumplir dos funciones o tres a la vez y por último se tienen conflictos y no se tratan a tiempo o no se tiene un responsable directo a quien acudir para resolver los conflictos laborales. Por otra parte debe de mejorarse la delegación de funciones y hacer cumplir los que los perfiles de puestos establece, promover incentivos laborales.

### 3.4 Propuesta del eje 1.

Metodología a utilizar.

El método que se desarrollara para el eje 1. Son módulos de capacitación; que permiten tener una mejor interacción con el empleado generando créditos por participación a los mismos a su vez serán parte de su currículo y hoja de vida dentro de la institución.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN														
Fechas de realización en meses y semanas														
MESES	MES A				MES B				MES C				HORARIO	
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Modulo I Comportamiento organizacional y valores institucionales	■	■	■											8:00 a 11:15 13:15 a 16:30
Módulo II sobre trabajo en equipo y resolución de conflictos laborales					■	■	■							8:00 a 11:15 13:15 a 16:30
Módulo III, liderazgo									■	■	■			8:00 a 11:15 13:15 a 16:30

## Módulo I Comportamiento organizacional y valores institucionales.

Modulo	Tema
Modulo I Comportamiento organizacional y valores institucionales	1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. FUNDAMENTO LEGAL
	2. ACTITUDES Y VALORES INSTITUCIONALES
	3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

PLAN DEL PROCESO	
Lugar: Salón de capacitaciones DIDEDUC SM	Dirigido a: Todo el personal de la DIDEDUC. S.M.
No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo I: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.	<u>Tema 1: Comportamiento organizacional.</u>
<b>Objetivo: Promover una sólida formación humanística en base a comportamiento organizacional y valores institucionales establecidos por la DIDEDUC.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Factores claves del comportamiento organizacional.	Profesional en Psicología con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Dimensiones de la inteligencia emocional y aptitudes sociales.		Teórico-práctico.
Percepción		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.
		Entrega de material didáctico a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

PLAN CAPACITACION	
Lugar: Salón DIEDUC SM	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIEDUC.
No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo II: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.	<u>Tema 2: Actitudes y valores institucionales.</u>
<b>Objetivo: Fomentar una cultura organizacional fundamentada en los valores institucionales, actitudes positivas y productivas para la DIEDUC de San Marcos.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
¿Qué son los valores y su importancia?	Profesional en Psicología con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Evaluación de valores y actitudes.		Teórico - práctico.
Valores Institucionales promovidos por la DIEDUC de San Marcos		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.
		Entrega de material didáctico a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

### PLAN DE CAPACITACIÓN

<b>Lugar: Salón DIEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIEDUC.
<b>No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo II: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.</b>	<u>Tema 3: Misión, visión y objetivos institucionales.</u>
<b>Objetivo: Orientar la labor y comportamiento del servidor público según la misión, visión y objetivos institucionales para alcanzar la excelencia en el sistema educativo.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
<b>Funciones y atribuciones de la DIEDUC de San Marcos.</b>	Profesional en Administración de Empresas y con años de experiencia laboral.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>Objetivos: General y específicos de la DIEDUC de San Marcos.</b>		Teórico-práctico.
<b>Misión y Visión de la DIEDUC de San Marcos.</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas.
		Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

## Módulo II Trabajo en equipo y resolución de conflictos laborales

Modulo	Tema
Módulo II Trabajo en equipo y resolución de conflictos laborales	1. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?
	2. ETAPAS DE DESARROLLO DE UN TRABAJO EN EQUIPO
	3. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO.

PLAN DE CAPACITACIÓN	
Lugar: DIDEDUC. S.M.	Dirigido a: Todo el personal de la DIDEDUC.
No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo II: Trabajo en equipo.	<u>Tema 1: ¿Qué es trabajar en equipo?</u>
<b>Objetivo: Dar a conocer qué es trabajar en equipo y cuando no se trabaja en equipo.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Conceptos de grupo y de equipo.	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Naturaleza y características del trabajo en equipo.		Teórico-práctico.
Ventajas del trabajo en equipo.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.  Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

PLAN DE CAPACITACIÓN	
<b>Lugar: DIDEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Todo el personal de la DIDEDUC.
<b>No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo II: Trabajo en equipo.</b>	<u>Tema 2: Etapas de desarrollo de un trabajo en equipo.</u>
<b>Objetivo: Dar a conocer qué es trabajar en equipo y cuando no se trabaja en equipo.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
<b>Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo.</b>	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>Bases para la constitución de un trabajo en equipo colaborativo.</b>		Teórico-práctico.
<b>¿Cómo reconozco un equipo de trabajo efectivo?</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.  Entrega de material didáctico a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

PLAN DE CAPACITACIÓN	
<b>Lugar: DIDEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIDEDUC de San Marcos.
<b>No. de participantes: Promedio de 80% personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo II: Trabajo en Equipo.</b>	<u>Tema 3: Técnicas de trabajo en equipo.</u>
<b>Objetivo: Continuar los medios o métodos empleados para trabajar en equipo, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGIA
<b>Philip 66.</b> (también llamada Discusión 66) es una técnica de dinámica de trabajo en equipo que se basa en dividir un grupo o reunión en subgrupos de 6 individuos y hacerlos discutir sobre un tema durante 6 minutos	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>Técnica de grupo nominal.</b>		Teórico-práctico.
<b>Comités.</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas. Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

### Módulo III, Liderazgo

Modulo	Tema
<b>Módulo II liderazgo</b>	1. DESARROLLO DE LIDERAZGO
	2. FILOSOFIA DE LIDERAZGO
	3. COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL LÍDER.

PLAN DE CAPACITACIÓN	
<b>Lugar: DIDEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Sub-directores y Coordinadores de departamentos de la DIDEDUC de San Marcos.
<b>No. de participantes: Promedio de 20 personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo III: Liderazgo</b>	<u>Tema 1: desarrollo de liderazgo.</u>
<b>Objetivo: Continuar con los medios o métodos empleados para lograr que las personas trabajen en equipo.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGIA
<b>Liderazgo clave para la gestión organizacional</b>	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>Tipos de líder</b>		Teórico-práctico.
<b>Herramientas para la influencia del liderazgo</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas. Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

PLAN DE CAPACITACIÓN	
<b>Lugar: DIDEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Sub-directores y Coordinadores de departamentos de la DIDEDUC de San Marcos.
<b>No. de participantes: Promedio de 20 personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo III: Liderazgo</b>	<u>Tema 2: filosofía de liderazgo.</u>
<b>Objetivo: conocer la filosofía del liderazgo y aplicarla a la organización.</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGIA
<b>Filosofía del liderazgo</b>	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>Tendencias del liderazgo organizacional</b>		Teórico-práctico.
<b>Como fomentar y descubrir líderes organizacionales</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas.  Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

PLAN DE CAPACITACIÓN	
<b>Lugar: DIDEDUC. S.M.</b>	Dirigido a: Sub-directores y Coordinadores de departamentos de la DIDEDUC de San Marcos.
<b>No. de participantes: Promedio de 20 personas por grupo.</b>	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
<b>Módulo III: Liderazgo</b>	<u>Tema 3: comunicación y motivación en el líder.</u>
<b>Objetivo: conocer y determinar la importancia de la comunicación y motivación en el liderazgo</b>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGIA
<b>El papel de la comunicación</b>	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
<b>La motivación en el liderazgo</b>		Teórico-práctico.
<b>Técnicas para evaluar liderazgo</b>		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas.
		Entrega de material didáctico, a cada participante.

HORARIO PRIMER GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
09:30 – 09:45 a.m. <b>Coffee break.</b>
09:45 – 11:15 a.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>
11:15 – 12:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. <b>Almuerzo.</b>
13:15 – 14:30 p.m. <b>Primera parte de la capacitación.</b>
14:30 – 14:45 p.m. <b>Coffee break.</b>
14:45 – 16:30 p.m. <b>Segunda parte de la capacitación.</b>

### Hoja de evaluación de la capacitación

Esta evaluación se pasará al finalizar cada módulo de capacitación.

Módulo:

Nombre del Capacitador:

Fecha:

Horario:

Lugar:

POR FAVOR, RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE. TODA SUGERENCIA ADICIONAL QUE NOS APORTE SE LA AGRADECEREMOS E INTENTAREMOS REALIZAR LOS MEJORAMIENTOS PERTINENTES EN LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES. EVALÚE EN LA ESCALA 1-5

Valor de la escala				
Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

No.	Descripción	1	2	3	4	5
1.	<b>UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN LA CAPACITACIÓN.</b> Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en la capacitación.					
2.	<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CAPACITACIÓN.</b> Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el capacitador para impartir los contenidos fue					
3.	<b>GRADO DE MOTIVACIÓN DEL CAPACITADOR.</b> Nivel de participación y de motivación ofrecido por el capacitador fue					
4.	<b>CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN.</b> Respecto al lenguaje y ordenado a la capacitación.					
5.	<b>NIVEL DE ASIMILACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS.</b> Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades					
6.	<b>CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO.</b>					
7.	<b>INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN</b>					
8.	<b>CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS (si aplica).</b>					
9.	<b>CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA</b>					
10.	<b>DOMINIO DEL FACILITADOR</b>					

Muchas gracias.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Propuesta del eje 2.

Componente	Incentivos laborales	
Objetivo General	<b>Desarrollar un programa de incentivos laborales para colaboradores de DIEDUC. S.M.</b>	
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los incentivos laborales</li> <li>• Definir la forma de acreditación</li> <li>• Implementación de la propuesta</li> </ul>	
Justificación	<p>En las organizaciones de hoy en día los incentivos laborales son muy vitales y sobre todo mantener una plan para ellos, que sea atractivo para el trabajador, en este caso es importante hacer notar que el país en que vivimos a diario necesitamos de alicientes para tener un mejor rendimiento laboral y reconocimiento de la labor de los colaboradores.</p> <p>El beneficio de los incentivos laborales consisten en: incentivar a los empleados para que se pueda generar un clima agradable, propicio la productividad, competitividad laboral sana y efectiva.</p>	
Tipos de incentivos no económicos	Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recreación</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Descanso por cumpleaños</li> </ul>
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por la labor</li> <li>• Empleado del mes</li> <li>• Reconocimiento personal</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Diplomados</li> <li>• Becas de estudio</li> <li>• Actualizaciones en línea sobre su labor</li> <li>• Propuestas para asensos cuándo sea pertinente.</li> </ul>
Asignación	<p>Por medio de la evaluación de rendimiento, establece la forma en que los empleados están realizando las actividades laborales que sean de beneficio para la institución y así obtener una buena periodicidad de la acción, punto y escala de ponderación.</p> <p>Deberán ser tomados en cuenta los empleados que tengan un promedio por encima de 85 puntos.</p>	

<p>Periodo de establecimiento</p>	<p>Los resultados se desarrollaran a cada 4 meses, según las políticas de evaluación de personal o de la institución.</p> <p>Se desarrollaran propuestas de personal según los logros obtenidos y el cumplimiento de su labor, identificación con la institución y aporte de valor a su trabajo.</p>
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del clima laboral</li> <li>• Competitividad laboral</li> <li>• Productividad</li> </ul>

## BIBLIOGRAFÍA

- Albeiro, C. D. (15 de Marzo de 2014). *virtual.unal.edu.co*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno\\_organizacional\\_continuacion4.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion4.htm)
- Alderfer, C. (1972). *EXISTENCE, RELEATENDNESS AND GROXETH, HUMANS NEES IN ORGANIZATIONAL SETRING*. NEW YORK : THE FREE PRESS. Recuperado el 15 de 1 de 2016
- Alves, J. (2000). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista de Psicología del Deporte 2000*. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133.
- Arango, B. L. (28 de Mayo de 2007). *banrepcultural.org*. Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/economia/el-desarrollo-economico-y-la-organizacion-del-trabajo/desarrollo4.htm>
- Brown, J. Duguild, P. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una Forma de entender*. Academy of Management Journal.
- Carrillo, S. P. (2000). *MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN PERSONAL DE ENTIDADES UNIVERSITARIAS*. Lima Peru: Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1.
- Ceja, G. G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas* (Octava ed.). Mexico: McGRAW HILL.
- chersey27. (18 de Noviembre de 2010). [http://es.slideshare.net/chersey27?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=ssssite&utm\\_source=ssslideview](http://es.slideshare.net/chersey27?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=ssssite&utm_source=ssslideview). Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://es.slideshare.net/chersey27/teorias-de-contenido>
- Cowell, D. (1991). *Mercadeo de Servicios*. Bogota: Legis Serie Empresarial.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décima ed.). México: McGraw Hill.
- DIDEDUC, S. (10 de 5 de 2010). *mineduc.gob.gt*. Recuperado el 10 de 5 de 2015, de DIDEDUC: <http://www.mineduc.gob.gt/SanMarcos/>
- Flores, J. (1 de Agosto de 2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el*. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores\\_jj/pdf/flores\\_jj.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/pdf/flores_jj.pdf)

- Galluci, J. (26 de Octubre de 2011). *Slideshare.com*. Recuperado el 10 de agosto de 2015, de funcionamiento organizacional: <http://www.slideshare.net/profejuangallucci/modelo-de-funcionamiento-organizacional>
- Ginés, S. (2001). *Claves que favorezcan la potenciación de un liderazgo ético en las. Papeles de Ética, Economía y Dirección.*
- HERZBERG, F, MAUNER, B, Y SNYDERMAN, b. (1959). *THY MOTIVACION TO WORK*. NY, JOHN WILERY. Recuperado el 5 de 1 de 2016
- <http://thesmadruga2.blogspot.com>. (21 de ENERO de 2012). <http://thesmadruga2.blogspot.com>. Obtenido de ADMINISTRACION MODERNA: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/departamentalizacion.html>
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. (1998). *Administración Una Perspectiva Global* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las organizaciones*. (Tercera ed.). España: McGraw- Hill.
- Lopez, W. (5 de Mayo de 2013). *Monografias*. Recuperado el 8 de Febrero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos94/disenio-organizaacional/disenio-organizaacional.shtml#laespeciaa>
- Márquez, G. (1989). *Servicios y Desarrollo*. Caracas, Venezuela: Revista BCV.
- MINEDUC. (2013). *mineduc.gob.gt*. Obtenido de DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS, DIDEDUC.: <https://www.mineduc.gob.gt/SanMarcos/>
- MINEDUC. (2013). *mineduc.gob.gt*. Obtenido de DIDEDUC. DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS. ESTRCUTURA ORGANICA: <http://www.mineduc.gob.gt/sanmarcos/>
- MINEDUC. (2013). *mineduc.gob.gt/rethalhuleu*. Obtenido de DIDEDUC: <http://www.mineduc.gob.gt/Retalhuleu/>
- mineduc.gob.g. (s.f.). *mineduc.gob.g*. Obtenido de FUNCIONLNES: <http://www.mineduc.gob.gt/Escuintla/>
- motivacionorganizacional. (12 de Septiembre de 2009). *motivacionorganizacional*. Recuperado el 7 de Abril de 2015, de <http://motivacionorganizacional.wikispaces.com/03.+Teorias+Motivacionales>

Münch Galindo, L. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

psicologia-online. (s.f.). *psicologia-online.com*. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.psicologia-online.com/pir/teorias-de-la-motivacion-centradas-en-el-proceso.html>

Rincón, E. (Enero - Abril de 2006). La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. (U. d. Zulia., Ed.)

Sarmiento Ortiz, Nestor A; Porras Rosales, Sergio A. (2012). *DIRECCIÓN EMPRESARIAL ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 5 de Marzo de 2015

Thompson, I. (Octubre de 2007). Recuperado el 4 de 02 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

ZULUAGA RUIZ, M. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia.

# ANEXO

Anexo 1 boleta de encuestas

## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMAL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### BOLETA DE ENCUESTA ANALISIS ORGANIZACIONAL DIDEDUC. S.M.

Ésta es una investigación para conocer su opinión respecto a los asuntos de la organización. Este cuestionario es confidencial.

Responda en la hoja de respuestas, en las preguntas de opción múltiple encierre con un círculo la respuesta que considere correcta o la que el entrevistado le indique, si la pregunta es cerrada encierre con un círculo la opción de si o no en el lugar correspondiente. Si las personas no responden a la pregunta encierre con un círculo NR/NS, quiere decir no sabe o no respondió, si hay que escribir un dato o numero hágalo en el recuadro correspondiente a la pregunta.

#### 1. DATOS GENERALES.

1.1. Nombre		
a) _____	b) NR/NS	
1.2. Edad.		
a) Años. _____	b) Fecha día/mes/año	c) NR/NS
1.3. Sexo.		
a) M	b) F	c) NR/NS
1.4. Estado civil.		
a) Soltero	b) Casado	c) Unido d) Viudo e) Divorciado
f) Separado	g) NR/NS	
1.5. Dirección o lugar de origen.		

#### 2. DATOS ESPECIFICOS.

2.1. Puesto que ocupa.		
2.2. Fecha de inicio		
a) Años. _____	b) Fecha día/mes/año	c) NR/NS
2.3. Tiempo de estar laborando		
a) Años _____	b) Meses _____	c) Días _____
2.4. Profesión que tiene		
a) Perito Contador	b) Bachiller en CC y Letras	c) Bachiller en Computación.
b) Magisterio Pre Primaria	e) Magisterio Primaria	f) Magisterio en Educación Física
g) Perito en Administración de Empresas	h) Técnico en Administración de Empresas.	
i) P.E.M.	j) Lic. En administración	k) Lic. En Contaduría Pública y Auditoría
l) Lic. En Recursos humanos	m) Lic. En Administración de Negocios.	n) Lic. En Economía
ñ) Lic en Pedagogía.	o) Lic. En Administración Educativa	
p) MsC. en Administración Educativa.	q) MsC. en RRHH	
r) MsC. Docencia Universitaria	s) MsC. Administración de Empresas.	
t) MsC. en Administración Financiera.	u) otra:	
2.5. El puesto que ocupa es de acuerdo a su especialización.		
a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.6. Considera tener más preparación de la requerida para su puesto de trabajo.		
b) SI	b) NO	c) NS/NR
2.7. El puesto que ocupa es de acuerdo a su especialización.		
c) SI	b) NO	c) NS/NR
2.8. Su trabajo es riesgoso		

	d) SI	b) NO	c) NS/NR
2.9.	Considera que su trabajo es bien remunerado		
	e) SI	b) NO	c) NS/NR
2.10.	Por su experiencia, formación académica debería de ganar más.		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.11.	Recibe incentivos en su trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.12.	Que tipos de incentivos recibe		
	a) Económicos	b) no económicos	c) Ambos
2.13.	Tiempo en que recibe los incentivos		
	a) Trimestre	b) cuatrimestre	c) semestre
	e) NS/NR		d) año
2.14.	Cumple con otra función a parte de la que tiene en su puesto de trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
	d) ¿Cual?		
2.15.	Se siente estable laboralmente		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.16.	Existen cambios en los puestos de trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.17.	Se promueven a las personas de puestos		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.18.	A cada cuanto tiempo se promueven los ascensos		
	a) Años	b) Meses	c) Días
2.19.	Toman en cuenta para la promoción de los puestos		
	a) Experiencia	b) Tiempo de trabajo	c) Méritos
	d) Todos.	e) NS/NR	
2.20.	Existe igualdad entre hombres y mujeres en las oportunidades de ascenso		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.21.	Existen sanciones por los errores cometidos en el trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.22.	Se siente satisfecho en la organización		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.23.	Está satisfecho con su record laboral		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.24.	Se siente a gusto en su trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.25.	Su trabajo es rutinario		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.26.	Le atrae el trabajo de otro compañero		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.27.	Existe buen ambiente de trabajo entre compañeros		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.28.	Existe buena comunicación, tanto descendente como ascendente en la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.29.	Su trabajo depende de la colaboración de los demás		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.30.	Considera que el sistema de trabajo es bueno		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.31.	Existe coordinación y apoyo en la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.32.	Existe coordinación y apoyo en la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.33.	Ha tenido algún problema con compañeros de trabajo, subalterno o subordinados		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.34.	Existen luchas, pungas o rivalidades entre compañeros de trabajo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.35.	Los conflictos influyen en su rendimiento laboral		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.36.	Se tratan los conflictos dentro de la empresa		

	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.37.	Quienes son los encargados de tratar estos conflictos		
	a)		
2.38.	Se siente orgullo de pertenecer a la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.39.	Se siente identificado con la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.40.	Recibe apoyo en la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.41.	Como califica el apoyo que recibe de la institución		
	a) Malo	b) regular	c) bueno d) excelente
2.42.	El trato del jefe o superior es el adecuado		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.43.	Existe comprensión por parte de los jefes hacia los colaboradores		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.44.	¿Qué tipo de liderazgo posee su jefe?		
	a) Autoritario	b) Democrático	c) Comprensivo d)Indiferente
2.45.	Se propicia un espacio para que usted pueda opinar sobre la labor que se desarrolla		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.46.	Los jefes actúan con forme a las normas, políticas y valores de la institución		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.47.	Existen capacitación en la instituciones o actualizaciones		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.48.	Sobre qué temas tratan las capacitaciones.		
	a) Administrativos	b) Visión Misión Valores Metas	c) Financieros
	b) Acordes al puesto de trabajo	e) otro	
2.49.	Las capacitaciones son provechosas y útiles		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.50.	En el proceso de inserción laboral paso por procesos de reclutamiento y selección de personal		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.51.	Se le adiestro al momento de contratarlo		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.52.	Se evalúa el rendimiento de su labor		
	a) SI	b) NO	c) NS/NR
2.53.	A cada cuanto tiempo se evalúa el rendimiento laboral		
	d) Mes	b) trimestre	c) semestre d)Año e) NS/NR

**ANÁLISIS FODA**

	F	O	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales graduados a nivel universitario en su mayoría</li> <li>• Sistema SICOIN</li> <li>• Equipo de cómputo moderno</li> <li>• Conocimiento de personal en administración y finanzas</li> <li>• 7 administradores y 2 auditores 1 técnico en administración de empresas 1 perito contador</li> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Manual de puestos y funciones</li> <li>• Manejo del recurso financiero de la dirección departamental y de las diferentes entidades gubernamentales educativas del departamento sectores pre primario, primario y nivel medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen acuerdos en las funciones de los empleados</li> <li>• Las líneas de comunicación son no funcionales</li> <li>• La flexibilidad en las tareas ha provocado polivalencia y desconocimiento de puestos</li> <li>• El trabajo se retarda</li> <li>• El tiempo de realización de la labor es muy largo</li> <li>• Los empleados no acatan de forma efectiva las directrices de los trabajos a realizar</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No respetan las líneas de mando y autoridad en su mayoría</li> <li>• Burocracia en la atención</li> <li>• Insatisfacción de los clientes externos docentes</li> <li>• Retardo en pago de los programas de apoyo de educación.</li> </ul>		
--	---	--	--

Anexo 3 Persona

NOMBRE	PUESTO	AÑO DE INGRESO	PROFESION	
JENNER ORLANDO SANDOVAL	JEFE DE DEPARTAMENTO	17-08-1988	LIC. ADMON DE EMPRESAS	
LUZ ELEAY NAVARRO VASQUEZ	ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE PRSUPUESTOS	2001	LIC. ADMON DE EMPRESAS	
LUIS FELIPE FUENTES VASQUEZ	ASISTENTE	2007	TECNICO EN ADMINISTRACION GERENCIAL	
SHEYLA NINETH MATEO CHAVEZ	ANALISIS DOCUMENTAL	2007	LIC. AUDITORIA	
ORLADO JOEL OROZCO	ASISTENTE DE ANALISIS DOCUMENTAL	02-02-2009	LIC. ADMON DE EMPRESAS	
JORGE MARIO HERNANDEZ	DEPARTAMENTO DE CAJA	02-02-2009	LIC. ECONOMIA	
RONY MANFREDO BARRIOS	ASISTENTE DE CAJA	02-02-2009	TAE ADMON DE EMPRESAS	

JULIO ROBERTO VELASQUEZ	ASISTENTE DE ANALISIS DOCUMENTAL	01-03-2013	LIC AUDITORIA	CONTRATO
MILTON OSBELI CASERES	ASISTENTE DE CAJA	01-02-2012	PERITO CONTADOR	CONTRATO
FERNANDA PEREZ LOPEZ	TECNICO DE PROGRAMA DE GRATUIDAD	01-02-2013	PERITO CONTADOR	CONTRATO
JOSE VICTOR LOPEZ	ASISTENTE ANALISIS DOCUMENTAL	02-05-2012	TAE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
RUDY ANZUETO FFIGUEROA	ASISTENRE DE ANALISI Y SEGUIMIENTOS DE PRESUPUESTOS	02-02-2009	TAE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	