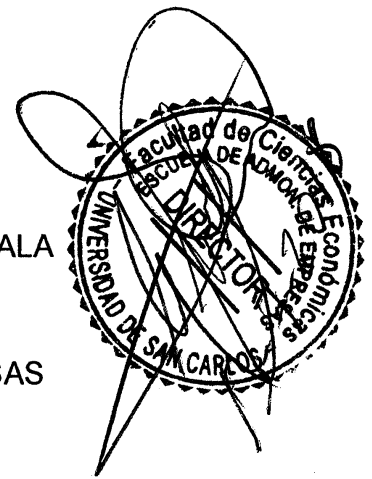


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”

TESIS

**PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

CLAUDIA MATEA SALOME NIMATUJ GARCÍA

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración-Finanzas	Lic. Sonia Aracely Pacheco Morales
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 28 de julio de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad, Guatemala

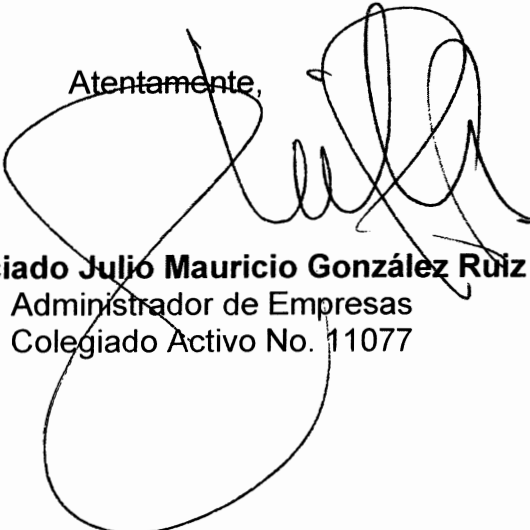
Respetable Licenciado Suárez:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha diez de febrero de dos mil dieciséis procedí, a asesorar a la estudiante CLAUDA MATEA SALOME NIMATUJ GARCÍA, durante la elaboración de su tesis titulada: **“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada.

Atentamente,



Licenciado Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 11077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'

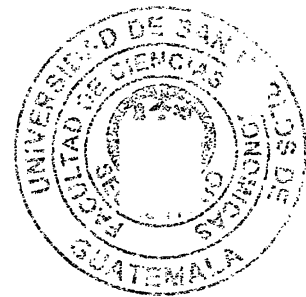
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTE DE JUNIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 17-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de junio de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 233-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **CLAUDIA MATEA SALOME NIMATUJ GARCÍA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

DEDICATORIA

A DIOS Y A LA VIDA:

Eternamente agradecida contigo Padre Celestial, por darme la vida, porque me has permitido cumplir esta meta, por tu amor y guiarme en cada instante de mi vida y a ti Virgen María por ser luz en mí camino.

A MIS PADRES:

Florencio (+) y Oneida, afortunada y agradecida con cada uno de ellos, por su apoyo en cada etapa de mi vida. Que Dios los bendiga por todo su amor y sacrificio.

A MI ESPOSO:

Juan Carlos, gracias por tu amor, incondicional, apoyo y comprensión para alcanzar este éxito, que Dios te bendiga siempre.

A MIS HERMANOS:

Vinicio, José y Angélica con mucho cariño y que el Espíritu Santo, los bendiga a cada uno por nombre.

A MIS SOBRINOS:

Daniela, Sebastián, Maryorie y Lourdes, para que este éxito sea una fuente de inspiración para que continúen estudiando y logren alcanzar sus metas académicas.

**A MIS AMIGOS
COMPAÑEROS:**

Y Por su cariño, consejos, apoyo y paciencia que Dios los bendiga donde quiera que estén.

A MI ASESOR DE TESIS:

Lic. Julio Mauricio González Ruiz, le agradezco por su apoyo profesional, motivación y entusiasmo para culminar con éxito mi trabajo de tesis.

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS:**

Agradecida con mi Facultad por contribuir a mi formación profesional y cumplir con esta meta, me llevo los mejores recuerdos y los mejores momentos vividos en el transcurso y culminación de mi carrera profesional.

**A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA:**

Gracias por ser mi casa de estudios y abrirme las puertas para mi formación, la llevaré siempre en mi corazón

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Estado de Guatemala	1
1.1.1 Organismo Ejecutivo	1
1.1.2 Becas	2
1.1.3 Sector público	2
1.1.3.1 Entidad pública	3
1.1.3.2 Institución	3
1.1.3.3 Institución pública	4
1.1.3.4. Servidor público	4
1.2 Administración	5
1.2.1 La administración pública	5
1.2.2 Proceso administrativo	5
1.2.2.1 Planeación	7
I Elementos de planeación	7
1.2.2.2 Organización	11
1.2.2.3 Integración	11
1.2.2.4 Dirección	12
I Principios de la dirección	12
II Elementos de la dirección	14
III Cultura organizacional	26

Contenido	Página
➤ Clima organizacional	27
➤ Satisfacción laboral	32
➤ Elementos de la satisfacción en el trabajo	33
➤ Nivel de satisfacción en el trabajo	33
a) Variable a nivel del individuo	33
b) Variable a nivel de grupo	34
c) Variable a nivel de sistema de la organización	34
d) Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo	35
➤ Rendimiento de los empleados	36
➤ Rotación de personal	36
➤ Ausentismo y llegadas tarde	37
➤ Medición de la satisfacción	38
➤ Insatisfacción laboral	40
1.2.2.5 Control	40
➤ Evaluación	40
➤ Monitoreo	41

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
2.1 Preámbulo	42
2.2. Metodología de la investigación	43
2.3 Antecedentes	48

Contenido	Página
2.3.1 Direcciones Departamentales	48
2.3.2 Nuevas direcciones departamentales	48
2.3.3 Reseña histórica	49
2.3.3.1 Naturaleza de la institución	50
2.3.4 Filosofía organizacional	50
a) Misión	51
➤ Visión	51
➤ Valores	51
b) Objetivos	52
2.3.5 Estructura organizacional actual	53
2.4 Análisis de la satisfacción laboral actual	56
2.4.1 Factor de análisis	57
2.4.1.1 Capacitación	57
2.4.1.2 Condiciones laborales	60
2.4.1.3 Reconocimiento	63
2.4.1.4 Liderazgo	66
2.4.1.5 Participación	69
2.4.1.6 Trabajo en equipo	71
2.4.1.7 Comunicación	74
2.4.1.8 Empoderamiento	78
2.4.1.9 Compromiso organizacional	80
2.5 Análisis de resultados	82

CAPÍTULO III

ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL, DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	85
3.2 Objetivo general	86
3.2.1 Objetivo específico	86
3.3 Alcance de la propuesta	86
3.4 Establecimiento de planes de mejora	87
3.4.1 Metodología de implementación de la propuesta	91
3.4.2 Fases para el establecimiento de los planes	91
3.4.3 Fase 1. Sensibilización a los jefes de departamentos y coordinadores	92
3.4.4 Fase 2. Estructuración de la comisión de implementación	95
3.4.5 Fase 3. Implementación de los planes de mejora	96
3.4.5.1. Plan de capacitación y fortalecimiento	96
a) Objetivos	97
b) Plan de acción para el programa para el fortalecimiento de las capacitaciones y desarrollo	97
c) Descripción del programa	101
d) Descripción de las actividades	102
e) Metodología	102
f) Evaluación y seguimiento	109
g) Recursos	110

Contenido	Página
3.4.5.2. Plan de acción para el fortalecimiento del crecimiento laboral	111
a) Descripción del programa	114
b) Objetivos	114
c) Descripción de las actividades	114
d) Metodología	115
e) Evaluación y seguimiento	123
f) Recursos	123
3.4.5.3 Plan de fortalecimiento de las condiciones laborales	123
a) Objetivos	124
b) Plan de acción para el fortalecimiento de las condiciones laborales	124
c) Descripción del plan de fortalecimiento de las condiciones laborales	127
d) Metodología	128
e) Evaluación y seguimientos	133
f) Recursos	134
3.4.5.4 Plan de reconocimiento laboral	134
a) Objetivos	134
b) Plan de acción para el programa de reconocimiento	135
c) Descripción de los programas	138
d) Recursos	151
e) Evaluación y seguimientos	151
3.4.5.5 Plan de desarrollo de liderazgo	151
a) Objetivos	152

Contenido	Página
b) Plan de acción para el programa de desarrollo de liderazgo	152
c) Descripción de los programas	155
d) Recursos	171
e) Evaluación y seguimiento	172
3.4.5.6 Costos de la implementación de la propuesta	172
3.4.6 Fase 4. Evaluación, monitoreo y seguimientos de la propuesta	173
3.5 Fuentes de financiamiento	175
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFÍA	180
ANEXO	183

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de colaboradores por nivel puestos de trabajo	46
2	Distribución por área de trabajo	56
3	Resumen de porcentajes de satisfacción laboral	82
4	Plan de acción	99
5	Plan de acción	112
6	Plan de acción	125
7	Plan de acción	136
8	Plan de acción	153
9	Costos de implementación de la propuesta	172

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	6
2	Factores de higiene y motivación	24
3	Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo	37
4	Organigrama general actual	55
5	Capacitación	58
6	Condiciones laborales	60
7	Reconocimiento	64
8	Liderazgo	66
9	Participación	69
10	Trabajo en equipo	72
11	Comunicación	74
12	Comunicación organizacional de la institución objeto de análisis	77
13	Empoderamiento	78
14	Compromiso organizacional	80
15	Metodología de la implementación de la propuesta	91
16	Fases del establecimiento de planes de mejora	92
17	Fases de la sensibilización	93

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Planes de mejora y la relación con los programas	88
2	Carta de sensibilización a jefes y coordinadores	94
3	Metodología para el diagnóstico de necesidades-DNC	103
4	Programa fortalecimiento de capacitación y desarrollo	104
5	Diagnóstico individual de necesidades de capacitación	105
6	Consolidado de necesidades de capacitación	108
7	Evaluación de actividades de capacitación	110
8	Diploma de excelencia académica	118
9	Diseño de cartelera informativa educativa	120
10	Comunicado de INAP para la cartelera informativa educativa	121
11	Comunicado para la cartelera informativa educativa	122
12	Control de insumos	130
13	Formulario-calendario para el mantenimiento	132
14	Convocatoria de participación	142
15	Formulario de descripción de proyecto	143
16	Evaluación del proyecto o mejora de proceso	144
17	Diploma de participación en creatividad	145
18	Diploma de participación equipos efectivos	147
19	Diploma de reconocimiento al valor de la puntualidad	150
20	Diploma de reconocimiento a la responsabilidad y eficiencia	150
21	Ejercicio de autoevaluación	157
22	Crear un plan para desarrollar liderazgo	159
23	Diploma de reconocimiento de liderazgo I	160
24	Ejercicio de autoevaluación	163
25	Evaluación de aplicación de conceptos de liderazgo	164

No.	Título	Página
26	Autoevaluación: ¿cómo elegir y desarrollar un estilo de liderazgo	165
27	Diploma de reconocimiento de liderazgo II	167
28	Autoevaluación de liderazgo de servicio	170
29	Diploma de reconocimiento de liderazgo III	171
30	Control de la implementación de la propuesta	174
31	Calendarización de la propuesta	175

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de encuesta	184

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de identificar qué factores del clima organizacional están afectado la satisfacción del personal dentro de la institución y de prevenir a la entidad de posibles problemas entre los colaboradores, se realizó el siguiente trabajo, el mismo consiste en promover acciones que eviten repercusiones en la organización el cual se denomina: **“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**.

Para conocer y ampliar la información referente al tema de satisfacción laboral, se presenta el trabajo de tesis, el cual está conformado por tres capítulos, que se describen a continuación: Capítulo I, está integrado por los conceptos y teorías relevantes y necesarias para la comprensión de la investigación, también se describe la fase de dirección, de ella se derivan los elementos y principios, así mismo se incluye el clima organizacional y sus variables, los cuales son importante para la indagación, puesto que su evaluación es la que permite determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, de la misma manera en el marco teórico se incluye el tema de satisfacción laboral, y formas de medición que sirvieron de fundamento para la realización de la evaluación de la satisfacción laboral y el establecimiento de planes mejora en la dirección departamental.

Capítulo II, está constituido por la información recabada a través de la investigación de campo, por medio de ella, se logró efectuar los análisis correspondientes para poder determinar el índice de satisfacción de los colaboradores. El análisis de resultados se realizó a cada factor, el cual es

representado por porcentajes, derivado de lo anterior se muestra el índice de satisfacción laboral, mismo que se estableció como insatisfactorio, por lo cual, en el presente estudio se realiza una propuesta para mejorar aquellos factores que han sido vulnerados por la insatisfacción.

Capítulo III, contiene la descripción de los cuatro planes que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y los programas sugeridos en cada uno de ellos, los cuales consisten en: formación y desarrollo laboral, fortalecimiento de las condiciones laborales, reconocimiento laboral y desarrollo de liderazgo. En cada programa, se incluye la metodología para la aplicación de los mismos, formatos como herramientas que pueden ser de utilidad para el alcance de los objetivos de los programa, así como los planes de acción que servirán de guía para el cumplimiento de la propuesta, así también se incluyen los costos estimados para cada programa y el costo total estimado para la aplicación de la propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para realizar el estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La finalidad de este capítulo, es situar el problema a tratar dentro de un conjunto de teorías, conceptos y leyes, brindando una conceptualización adecuada de los términos que se utiliza en la investigación, que permita orientar la búsqueda de soluciones.

1.1 Estado de Guatemala

“Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades”. (1:37)

Se entiende como estado guatemalteco la integración de la sociedad guatemalteca, conformada por personas individuales y grupos familiares, organizados para desarrollarse, la soberanía del país se encuentra delegada en tres poderes, que son Organismo Legislativo, Ejecutivo y Judicial, para el presente análisis se profundiza en el Organismo Ejecutivo.

1.1.1 Organismo Ejecutivo

“Dentro del marco de las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada”. (12:2)

En este sentido, a cada institución gubernamental se le asignan metas y políticas que se desprenden del plan de gobierno, el Estado brinda los diferentes servicios, tales como: salud, educación, vivienda, agricultura y otros. Derivado de

lo anterior, la unidad objeto de análisis forma parte del Organismo Ejecutivo, enfocada a cumplir con los lineamientos establecidos por el ente rector.

1.1.2 Becas

“El Ministerio de Educación otorgará o respaldará becas para realizar estudios de especialización en el país o en el extranjero a trabajadores de la educación debidamente calificados. Las personas que gocen de becas en el exterior están obligados a servir en instituciones públicas por un lapso equivalente al doble de tiempo que goce la beca, retribuyendo su función acorde con la capacitación obtenida”. (7:489)

Bajo la rectoría del despacho superior, esta profesionalización no solo es para el personal dedicado a la docencia sino que abarca al personal administrativo de cada institución que forma parte del Ministerio de Educación, por ello es importante que cada beneficiado con una beca retribuya los conocimientos adquiridos a través del desempeño de sus funciones y el mejoramiento de los procesos.

1.1.3 Sector público

“El sector público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste”. (8:21)

Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado, cumple o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país. Esta clasificación incluye dentro del sector público, el poder Legislativo, poder Ejecutivo, poder Judicial y organismos públicos independientes, instituciones y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas este.

1.1.3.1 Entidad pública

“El término entidad pública, se utiliza para referirse al hecho jurídico económico de reconocer la existencia legal de un organismo público. Es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades”. (8:21)

Forma parte de un organismo público, establecida por una legislación específica de un país, que tiene como objetivo principal la administración general de un estado, que dentro de su función primordial es generar o brindar un servicio público en beneficio de la comunidad que solicite el servicio.

1.1.3.2 Institución

“Una institución es organización que con ciertos principios morales y académicos, crea bases de solidez con la que mantiene un orden social y lo fundamenta a partir de la integración de miembros que practican las doctrinas en ella impartidas. Una institución tiene múltiples formas e ideas, pero lo primero que destacaría en el concepto de institución es las razones por las que una organización se crea”. (14:s.p.)

Son todas aquellas organizaciones creadas para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes escenarios o momentos de la vida, es un concepto social que se enfoca en ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de personas o colaboradores, un ejemplo de ello sería la universidad, una escuela o una institución enfocada en brindar servicios a la comunidad educativa, como es el caso de la unidad objeto de análisis.

1.1.3.3 Institución pública

“Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación”. (8:22)

Son parte del organismo ejecutivo, que cumplen con la función de interés público, están constituidas por grupo de servidores públicos o colaboradores que unen esfuerzos para desarrollar funciones de carácter público en beneficio de los ciudadanos de un país, tienen como finalidad la gestión administrativa pública a través del cumplimiento de las políticas de gobierno establecidas y el servicio público.

1.1.3.4 Servidor público

“Se considera servidor público, la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública”. (12:2)

Se considera como servidor público o trabajadores del estado a los siguientes: funcionario público y empleado público. Dentro de la administración pública existen diferencias entre ellos, en el primer caso se refiere aquella persona que es nombrado para desempeñarse en un puesto eminentemente de confianza, el cual es otorgado por el Presidente de la República, Ministros o Viceministros de estado; mientras que el segundo participa en un proceso de convocatoria denominado Oposición, que permite al estado en la manera de lo posible elegir al mejor calificado para desempeñar las funciones asignadas.

1.2 Administración

“Se define como proceso para tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados”. (2:3)

Permiten a las organizaciones crear un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos y obtener resultados favorables para la toma de decisiones, es claro que la administración se da dondequiera que existe un organismo social, su éxito o fracaso dependerá del tipo de administración.

1.2.1 La administración pública

“Función del Estado que consiste en una actividad concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes del Estado y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de fines del Estado dentro el orden jurídico establecido y con arreglo a este”. (15:s.p.)

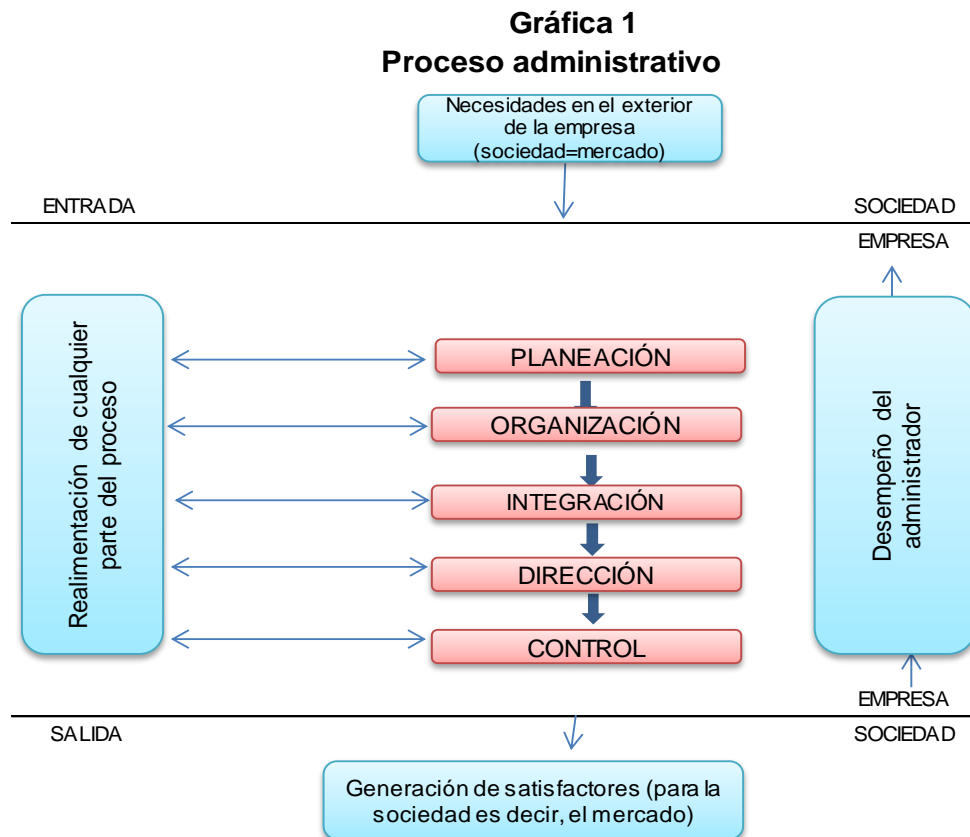
Las instituciones se encargan de organizar, planificar y coordinar el manejo adecuado de los recursos financieros, económicos, humanos, tecnológicos etc., dichos recursos son asignados por el Estado, asegurándose que la información que se genere dentro de la misma sea de libre acceso a los usuarios y que la atención de los servicios públicos sea idónea.

1.2.2 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (2:21)

El proceso administrativo es un conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración de una organización, siendo estas la planeación, organización, integración, dirección y control, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Seguidamente, en la gráfica 1 se menciona cada una de las fases del proceso administrativo y su relación dentro de las empresas.



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier 2004. Administración. México D.F., pág. 23. Año 2017.

A continuación se procede a analizar las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, las mismas son fundamentales para el desarrollo de la investigación.

1.2.2.1 Planeación

“La planeación precede a las demás fases del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (2:31)

Posteriormente, en la figura 2 se mencionan los elementos del concepto de planeación.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, a través de ella se logra planear todas aquellas actividades a corto, mediano y largo plazo, para las instituciones públicas o privadas es de suma importancia hacer uso de la planeación, en la cual las metas pueden convertirse en objetivos y elegir los medios para alcanzarlos, ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos, así como indicarles donde están hoy para tomar cursos de acción que les ayudará en un futuro.

I. Elementos de la planeación

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie etapas que son conocidas como elementos fundamentales de la planeación que son: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, reglas, programas, procedimientos, presupuestos.

A continuación describe y analiza los elementos que sustentan la investigación.

a) Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño”. (2:69)

Representa la razón de ser de una institución pública o privada, es decir, es la finalidad que condujo a la creación de la misma y que la distingue de otras, la misión depende de la actividad que realice la organización, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone, su propósito común es la producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

➤ **Visión**

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, empresa o nación tienen de sí mismo respecto a un futuro, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (2:70)

La visión representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir, lo que espera convertirse con el transcurso del tiempo, su importancia radica en que es una fuente de inspiración para la organización, su función es guiar y motivar a los miembros de la empresa o institución a continuar con su trabajo, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma.

➤ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (2:71)

Tienen como objetivo promover el cultivo de valores personales, sociales y establecer las bases para el desarrollo de las formas de pensamiento, actitudes y comportamiento orientados a una convivencia en armonía.

b) Objetivos

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados”. (2:35)

Los objetivos son importantes dentro de las instituciones públicas o privadas, debido a que define el propósito al que desean llegar, así como la misión y visión los objetivos son de conocimiento del personal que labora para la organización y de las personas que solicitan un bien o servicio.

c) Programas

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (2:37)

Establece la secuencia de acciones a realizar y el tiempo que toma para ejecutar cada una de las partes del programa, las etapas que conforman un programa lo convierten en una herramienta esencial para la organización, la forma en la que se utiliza guía u orienta a las personas que lo ejecutan a tener una visión ordenada de las tareas que se van a cumplir de una manera sistemática y de esa manera se garantiza un óptimo desempeño.

d) Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado”. (2:37)

A través de él se pueden establecer rubros que serán necesarios para llevar a cabo un evento o actividad, así mismo se pueden priorizar gastos. En otras palabras es una herramienta que tiene contemplado rubros anticipados tanto de los ingresos como los egresos, es trascendental contar dentro de su planificación con esta herramienta, por medio del presupuesto, se puede supervisar las operaciones presupuestarias que ejecuta dicha institución.

II. Instrumento administrativo de planeación

Las clases de planes como instrumentos de planificación, programación y control son: plan operativo, programa anual de trabajo, plan operativo anual (POA), plan de trabajo, plan de investigación, plan de acción.

A continuación se analiza el instrumento que sustenta la investigación.

a) Plan de acción

“El plan acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como un especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (14:s.p.)

Dentro de una institución un plan de acción describe y contiene cada una de las acciones que se realizan para el cumplimiento de sus objetivos, en él se ven involucrados distintos puestos, así como los responsables de la ejecución de las actividades, la asignación de tiempo y costos incurridos, por lo tanto es un instrumento empleado para la gestión y control de tareas, en él se establece la manera en que se organiza, orienta e implementa el conjunto de acciones necesarias para la consecución de las metas.

1.2.2.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. Organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una institución o empresa, con el propósito de proporcionar los productos o servicios a la comunidad”. (2:115)

La fase de organización representa una pieza fundamental para las instituciones públicas o privadas, permite a las mismas tener una estructura técnica de las relaciones que se dan entre las funciones y obligaciones individuales, necesarias para lograr su mayor eficiencia, a través de ella se realiza la estructuración de los puestos de trabajo relacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquías, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.2.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, recursos materiales, financieros y tecnológicos”. (2:156)

La fase de integración consiste en proporcionarle a una organización o institución los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente de la misma, con ello alcanzar los objetivos propuestos, es importante mencionar que los recursos que se requiere para lograr la eficiencia en el desempeño son humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

1.2.2.4 Dirección

“La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse que sigan las instrucciones, más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esa forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía”. (2:183)

Fase del proceso administrativo, que consiste en orientar las actividades que realizan los colaboradores en una organización, fomentando en los mismos, un ambiente laboral adecuado y con ello lograr los objetivos organizacionales.

Es importante resaltar que para alcanzar la efectividad laboral, es indispensable crear un ambiente de trabajo acorde a las necesidades y expectativas del personal de la institución, es decir, un clima laboral adecuado que mejore la satisfacción laboral.

I. Principios de la dirección

Los principios de la fase de dirección que sustentarán la investigación a realizar, se describen a continuación.

a) Coordinación de intereses

“La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa”. (2:184)

Uno de los principios indispensables dentro del proceso de dirección es la coordinación de intereses, se refiere a la relación que existe entre los objetivos individuales e intereses personales y las metas organizacionales, es decir, que

los colaboradores alcanzan sus objetivos personales y se sienten satisfechos logrando las metas de la organización.

b) Impersonalidad de mando

“El ejercicio de la autoridad surge como necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal o arbitraria”. (2:184)

Este principio hace referencia a la autoridad y al mando, surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados, es por ello, que tanto los jefes como los subordinados están conscientes que la autoridad que emana de altos mandos surge como un requerimiento para alcanzar los objetivos organizacionales y no su voluntad personal o de forma arbitraria.

c) De la supervisión directa

“Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de planes”. (2:184)

Hace énfasis en la importancia que tiene la supervisión directa y constante que los jefes ejerzan sobre los colaboradores, brindándoles el apoyo necesario en la realización de las actividades planificadas, y que las mismas se puedan desarrollarse con mayor facilidad.

d) De la vía jerárquica

“Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal”. (2:184)

Se refiere al valor de establecer un orden jerárquico en la transmisión de información, que se realice a través de los canales de comunicación adecuados y de conformidad a niveles jerárquicos correspondientes, para evitar conflictos,

fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad, así como pérdidas de tiempo.

e) De la resolución del conflicto

“Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan, evitando que dichos problemas se propaguen y creen contratiempos colaterales más graves”. (2:184)

Este principio se basa en darle solución inmediata a los problemas que se susciten en el ámbito administrativo, para no dar lugar a que los mismos se surjan y se agraven, al no tomar una decisión oportuna en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas más serios.

f) Del aprovechamiento del conflicto

“Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir”. (2:184)

Este principio, hace alusión a que mediante el análisis de un conflicto, es necesario aprovechar lo mejor de él, es decir, que se pueden tener varias opciones para darle solución a los mismos.

II. Elementos de la dirección

Los elementos de la dirección permiten a los directivos guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos de una institución, para la presente investigación se abordará cada uno de los elementos que conforman el proceso de dirección, que son: liderazgo, motivación, comunicación, supervisión.

a) Liderazgo

“El liderazgo se ha definido como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. En administración, significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecidos en una empresa”. (2:192)

Cabe mencionar que el liderazgo, es la capacidad que tiene una persona en influir de forma positiva en otras personas, representa un conjunto de habilidades directivas de un individuo para ejercer influencia en la forma de ser de las personas o de un grupo. Puede analizarse como un proceso de influencia entre líderes y seguidores organizacionales por medio del cambio.

➤ Líderes y seguidores

“Saber cómo liderar y desarrollar las habilidades de liderazgo harán de usted un mejor líder y seguidor. Los líderes efectivos influyen en los seguidores y éstos, a su vez, influyen en aquellos. Las cualidades necesarias para un liderazgo efectivo son las mismas que se requieren para ser un seguidor efectivo”. (6:6)

Un líder es persona que tiene una influencia positiva sobre los demás, sabe aprovechar todo el flujo de información y trabajo que se genera en cualquier organización, no crea seguidores, inspira a otras personas para que sean nuevos líderes, a que sean líderes de sus propias vidas, de sus negocios, sin necesidad de depender de la autoridad del jefe, consigue que otras personas aprendan a decidir de forma correcta.

➤ **Influencia:** “es un proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia es la esencia del liderazgo”. (6:7)

Es la capacidad de influenciar y dirigir a las personas, los mejores líderes se conocen y conocen a su equipo, descubre las fortalezas únicas de cada individuo, aporta al equipo y aprende como aprovechar la energía del equipo para trabajar hacia una visión más grande, finalmente utilizan su influencia a favor de una causa que valga la pena.

➤ **Objetivos organizacionales**

“Los miembros de una organización deben de trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia este resultado más preferible. Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas”. (6:8)

Son los resultados que una organización busca obtener, están constituidos por conjunto de actividades internas, el líder es el encargado de guiar u orientar a sus seguidores en el cumplimiento de los objetivos fijados por la organización para que la misma trabaje satisfactoriamente.

➤ **Cambio**

“Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio. Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño”. (6:8)

Se enfoca en el mejoramiento constante, por ello, los buenos líderes buscan los mecanismos necesarios para modificar los objetivos organizacionales con la finalidad de adaptarse y estar a la vanguardia, el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego analicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro de los objetivos, la necesidad por cambiar

se basa en la visión de una institución sea pública o privada para que haya un mejor desempeño administrativo, técnico y social.

➤ **Personas**

“Aunque el término personas no se menciona en forma explícita en nuestra definición de liderazgo, después de leer acerca de los demás elementos debe darse cuenta de que el liderazgo trata de liderar personas. Los líderes y seguidores efectivos disfrutan trabajar con ellas y ayudarles a tener éxito”. (6:8)

Las instituciones en general poseen un elemento en común todas están integradas por personas que constituyen su equipo humano y profesional, que son fundamentales para el funcionamiento de una organización, son ellas las que toman las decisiones, lo que las convierte en responsables del éxito o fracaso que esta tenga.

Han existido varias teorías que hablan sobre el liderazgo organizacional, entre ellas las basadas en las características del liderazgo, las cuales hacen la diferenciación de quienes son líderes y quienes no, al centrarse en las cualidades y características de la persona, así como las teorías basadas en el comportamiento y, por último, las teorías de contingencia, estas son las que se destacan en la actualidad y se aplican en la administración.

Para efectos del diagnóstico relacionado con la satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo, se abordan las teorías fundamentadas en la contingencia. En estas teorías, se define que la eficacia del líder se basa en una adecuada comunicación entre el comportamiento y el estilo del líder, los seguidores y la situación.

➤ **Teoría por contingencia y variables del modelo**

“*Contingencia* significa “depende”. Una cosa está sujeta de otras para que un líder sea efectivo debe haber una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo del líder, y los seguidores y la situación. Los diferentes grupos e individuos prefieren distintos estilos de liderazgo.

Los líderes exhiben una gama de conductas en diversas situaciones, ya que el liderazgo está moldeado en gran medida por factores contextuales que no sólo establecen los límites dentro de los cuales interactúan los líderes y los seguidores sino también determinan las demandas y restricciones que confrontan al líder”. (6:152)

El enfoque de contingencia afirma que no existe una única forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las empresas, instituciones, corporaciones, entre otras, todo depende de las condiciones del ambiente, los administradores necesitan adaptarse a los diferentes estilos de su entorno donde se encuentren.

➤ **Liderazgo transaccional**

“Pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores”. (6:348)

Se basa en la supervisión, organización, desempeño y control de todo el equipo, mediante este estilo liderazgo, el líder consigue dirigir a su grupo a la logro de los objetivos a través del condicionamiento a los miembros para alcanzar sus metas con el uso de premios y acciones correctivas, de esa forma se promueve un beneficio individual o grupal, con un premio relacionado, mientras corrige su no consecución, es decir, ayuda a moldear estrategias y estructuras que premian los

esfuerzos y compromiso de los colaboradores, se emprenden acciones correctivas para corregir errores que se van dando en el camino.

➤ **Liderazgo transformacional**

“Se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas en gran forma al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores. Este liderazgo sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una organización”. (6:348)

Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con la mejora y fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes de un grupo y los niveles de motivación, un líder transformacional posee y domina ciertas habilidades que le permiten transmitir sus ideas, motivar a sus seguidores, cuidar a cada uno integrante de equipo de trabajo, se preocupa por su salud, bienestar y desarrollo, a su vez, vela por los intereses de la empresa.

➤ **Liderazgo de servicio**

“Los líderes de servicio enfocan el liderazgo desde un punto de vista moral sólido. El líder de servicio opera desde la perspectiva de que todos tenemos un deber moral hacia los demás y que como líderes debemos servir y liderar. El liderazgo de servicio enfatiza la confianza, la equidad, la justicia como medios para alcanzar un comportamiento productivo de ciudadanía organizacional”. (6:358)

Es fundamental que el líder de servicio sea capaz de crear y mantener una cultura que estimule a sus colaboradores, se concentra su esfuerzo, tiempo y atención en el desarrollo y crecimiento del equipo, aspira a ser útil y se comporta de forma atenta ante sus compañeros, es un medio para obtener el bien general no como un fin de beneficio personal. En las organizaciones este estilo de liderazgo se alinea a la consecución de metas organizacionales sin rebasar los límites de ética y dejar sin importancia las necesidades de otros.

➤ **Teoría del modelo de Fiedler**

A Fred Fiedler se le atribuye el primer modelo de liderazgo por contingencia él propone que “el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste. Él cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo”. (10:392)

Este modelo pretende explicar por qué un líder es eficaz en una situación y no lo es en otra, esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

b) Motivación

Son los proceso que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. (10:175)

Se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y permanecer en ellas hasta su culminación, es importante mencionar que los mismos, se consideran comportamientos positivos que interesan a la institución, de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

➤ **Teorías de Motivación**

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes teorías de la motivación, fue en la década de 1950 cuando surgieron: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, las teorías X y Y impulsada por Douglas McGregor, la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, la teoría de las necesidades de McClellan, entre otras.

Generar un ambiente agradable donde se desempeñan los colaboradores, es importante, debido a que en ella se percibe la satisfacción o insatisfacción del personal, por ende es relevante comprender la problemática que se presenta en la unidad de análisis, por tal razón se aborda en la presente investigación la teoría de los dos factores de Herzberg, la misma se fundamenta en el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, hace hincapié en que el ser humano se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diferente el comportamiento humano, se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, por lo cual se amplía dicha teoría.

Para la realización del diagnóstico y propuesta que se describen en el capítulo II y capítulo III respectivamente, se utiliza la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, seguidamente se amplía la información acerca de la teoría y su relación con su análisis.

➤ **Teoría de los dos factores de Herzberg:** “Señala que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas, a lo que él denomina modelo de los dos factores (motivación – higiene)”. (2:232)

Lo anterior hace referencia, a que cuando los individuos se sienten bien con su trabajo, sus actitudes y el desempeño, es totalmente diferente a cuando se sienten mal e inconformes con su trabajo, cabe mencionar que la misma explica el comportamiento de los colaboradores en las diferentes situaciones de trabajo,

de igual manera indica que la satisfacción e insatisfacción laboral se deriva a, dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento del ser humano que son los factores: motivantes e higiénicos

➤ **Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo**

“Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajos, entre los que se pueden mencionar: factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones), condiciones laborales y entorno físico, seguridad (privilegio, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos), factores sociales (oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo)”. (2:233)

Estos factores se refieren a las condiciones que rodean al individuo en su lugar de trabajo, es decir que se incluye aspectos físicos y ambientales de trabajo, los mismos están fuera del control del individuo. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran óptimos evita la insatisfacción de los empleados, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Para la presenta investigación se analizan algunos factores de higiene que son los siguientes: condiciones laborales y ambiente físico, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, compromiso organizacional.

➤ **Factores de motivación que aumentan la satisfacción en el trabajo**

“Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, por esta razón los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relaciona con aquello que él hace y

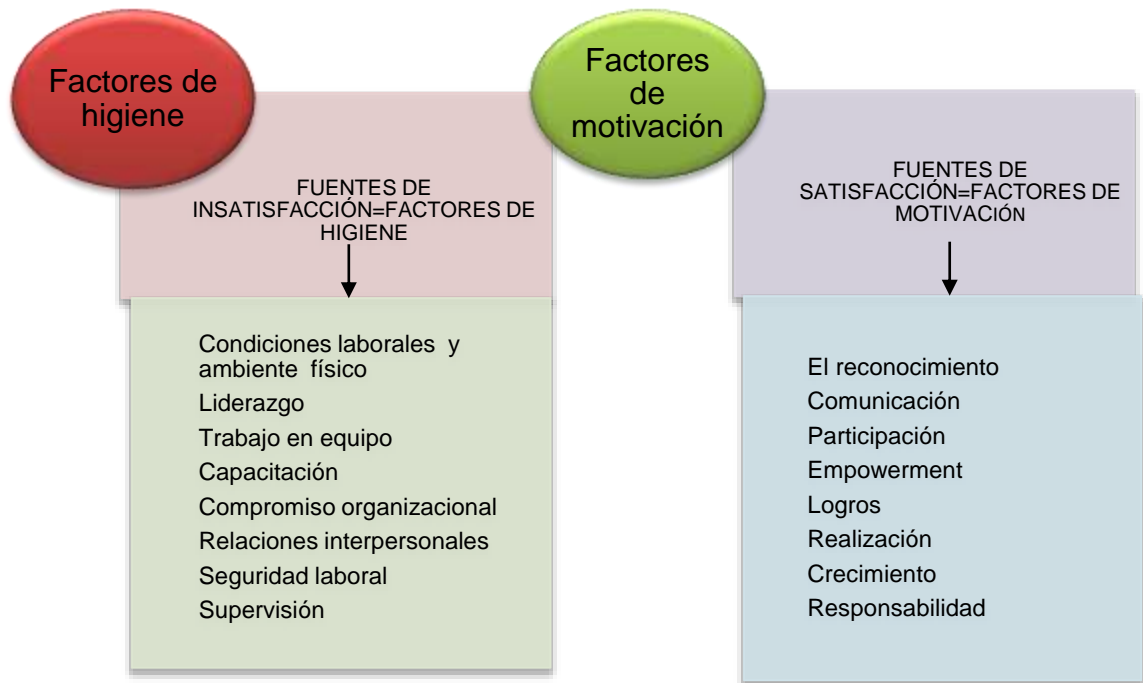
desempeña, entre los que se puede mencionar: trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento, logros y cumplimiento, responsabilidad mayor, categoría y status”. (2:233)

Son el resultado de la motivación y ayudan a aumentar la satisfacción del empleado, los factores motivacionales tienen relación directa con las tareas, y atribuciones asignadas con el cargo, originan un efecto de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad. Incluyen sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional.

Las acciones que prevengan la insatisfacción son tan importantes como el fomento de una motivación que produzca satisfacción en los colaboradores. Para la presente investigación se analizan algunos factores motivacionales que son los siguientes: reconocimiento, comunicación, participación, empowerment.

Seguidamente, en la gráfica 2 se hace referencia de los factores higiénicos y motivacionales. Su relación con el análisis es que la mayor parte de esfuerzos que se tocan en un diagnóstico relacionado con la satisfacción son factores motivacionales, asumiendo que los empleados no se encuentran “insatisfechos” por cubrirse las necesidades de los factores higiénicos.

Gráfica 2
Factores de higiene y motivacionales
de la teoría de Frederick Herzberg



Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

c) Comunicación

“La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen”. (5:53)

La comunicación es un proceso que implica la transmisión de información, es uno de los aspectos más importantes dentro de una institución, se aplica correctamente permite que la información, así como las instrucciones que se

quieren transmitir, se realicen de forma clara, precisa y en tiempo oportuno para evitar confusiones entre jefes y subordinados.

➤ **Comunicación descendente**

“La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores, las comunicaciones esenciales tienen lugar con los subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos”. (5:68)

Se refiere al envío de mensajes de los superiores a los subordinados, su efectividad consiste en la claridad que conlleva el mensaje, los medios para transmitirlo, el tamaño de la organización, la percepción de cercanía con el emisor, entre otros tipos de problemas. El correo electrónico es muy común se usa con mucha frecuencia para informar ciertos eventos, noticias, pero también para dar a conocer a los colaboradores sobre nuevos cambios en la producción o servicio, la información es clara, concisa y rápida.

➤ **Comunicación ascendente**

“Cuando el flujo bidireccional de información se rompe con la comunicación ascendente insatisfactoria, los administradores pierden contacto con las necesidades de los empleados y carecen de información suficiente para tomar decisiones adecuadas. Por ende no pueden brindar el apoyo social y de tareas que requieren los empleados. Para este proceso se requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a diferentes canales de información proveniente de los empleados”. (5:71)

Este tipo de comunicación, permite al administrador estar en contacto e informarse respecto a las necesidades de los colaboradores, lo que conlleva a tomar decisiones adecuadas y mejorar el ambiente de trabajo.

➤ **Comunicación informal**

“Este tipo de comunicación surge de la interacción social, de modo que es tan vulnerable, dinámico y variado como las personas”. (5:81)

Actualmente, dentro de las organizaciones o instituciones se emplea este tipo de comunicación, la cual consiste en la expresión de sus ideas, respetar los puntos de vista, es una actividad normal y natural dentro de una organización, en efecto, el no comunicarse con los demás empleados demuestra desinterés total de un colaborador hacia su trabajo.

d) Supervisión

“La supervisión funcional es la aplicación de la división de trabajo y de la especialización en el nivel de los supervisores o jefes, la administración funcional permite que los especialistas (y no los capataces) transmitan a cada operario el conocimiento y lo oriente. Tiende a lograr eficiencia elevada da cada operario y del conjunto de ellos”. (3:56)

La supervisión es un proceso que consiste en verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a los colaboradores en los diferentes puestos que conforman una institución, supervisar es indispensable en cualquier organización, forma parte de una función constante que los jefes realizan, con el objetivo de evaluar el desempeño eficiente de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, para el alcance de los objetivos propuestos.

III. Cultura organizacional

“La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a

los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”. (11:137)

Es la unión de normas, experiencias, hábitos, costumbres y valores, que de una forma u otra caracterizan a un grupo de colaboradores que pertenecen a un área laboral en específico, las cuales son compartidas, y que a su vez, son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos, son características que los identifican y los hacen diferentes a cualquier otro grupo laboral.

➤ **Clima organizacional**

“El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de un configuración de características de ésta”. (11:160)

El clima organizacional se refiere a un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes en un ambiente de trabajo, que son percibidas y experimentadas por los colaboradores que integran una organización y que influye directamente en el comportamiento de los mismos.

Las variables que se consideran y analizan en un diagnóstico de clima organizacional son las siguientes:

- **“Las variables de ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria.
- **Las variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- **Las variables del ambiente social:** tales como compañerismo, conflictos entre personas, comunicaciones
- **Las variables personales:** incluye aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- **Las variables propias del comportamiento organizacional:** tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés”. (11:161)

Además de los cuatro elementos de dirección analizados anteriormente: liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, se amplía acerca de otros factores que intervienen en la satisfacción laboral (higiénicos y motivacionales), que se describen a continuación:

a) Trabajo en equipo

“Grupo de personas, cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.” (10:323)

El trabajo en equipo logra mejores resultados que los esfuerzos individuales, ello cuando una actividad requiere de múltiples habilidades, aptitudes, capacidades y experiencia, a través de él, se promueve la participación personal en la mejora de los procesos, con la finalidad de que objetivos organizacionales se cumplan, se trabaja con menos tensión y se comparte la responsabilidad.

b) Empowerment

“El Empowerment consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida”. (2:198)

Básicamente consiste en la delegación tanto de responsabilidad como de autoridad, basándose en el postulado de que un dirigente otorga a quien se le confiere la delegación, toda la confianza para que se desempeñe bajo su propia responsabilidad.

Es un proceso utilizado en las organizaciones para empoderar a los colaboradores a través de la participación y trabajo en equipo, lo que permite que el personal esté identificado con la institución, y sean tomados en cuenta en la toma de decisiones como parte importante de la misma.

c) Identificación con la organización

“Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza, los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación aportan en esencia “horario”:-dan tiempo pero no energía o atención a su trabajo”. (10:81)

Es el nivel en que un empleado se identifica con la empresa y desea ser parte activa en ella. El compromiso organizacional suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

d) Capacitación

“La capacitación del personal en las diferentes instituciones constituye un factor fundamental para la organización y funcionamiento de las mismas. Las

estrategias, las medidas de capacitación y las prácticas de gestión de recursos humanos inciden de modo positivo en cualquier empresa o institución, siempre y cuando se organice de modo participativo, la misma es coherente con la filosofía de la organización y administración institucional”. (9:100)

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización. Está orientada a impulsar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, esta es una función de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de preparación de los colaboradores. La capacitación orienta hacia las destrezas básicas, capacidades técnicas, habilidades de relaciones interpersonales y habilidades de resolución de problemas dentro de la organización.

En las instituciones públicas o privadas, la capacitación se considera una herramienta de importancia a través de la misma se cuenta con personal actualizado sobre temas específicos, con el fin de brindar un mejor servicio interno como externo.

e) Participación

“Es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos. Los conceptos importantes en esta definición son tres: la inclusión, contribución y responsabilidad”. (5:246)

Su importancia radica, en que los trabajadores que participan están más satisfechos con su trabajo, ya que sus aportes son tomados en cuenta, su eficacia personal mejora como resultado de su empoderamiento, involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, resolución de problemas, delegación de

funciones y responsabilidades, lo que permitirá fortalecer la identificación y compromiso del personal con la institución.

f) Reconocimiento

“En el cambio del milenio, no hay duda que el éxito en los negocios depende de políticas de reconocimiento y remuneración, de capacitación y desarrollo, seguridad financiera, ambiente de trabajo, salud, bienestar y calidad de vida de los empleados, cada empresa tiene su propia receta”. (3:95)

Es reconocer la labor que los colaboradores desempeñan en sus puestos de trabajo, el mismo sin duda motiva a seguir adelante, esforzarse y dar lo mejor de sí, por ello es importante la comunicación entre empleados y directivos para contar con información relevante para futuras mejoras, para reconocer lo que se está haciendo bien y funciona, y es que sin lugar a dudas lo que pasa dentro de una organización repercute en el trato con los clientes o usuarios.

g) Condiciones laborales

“Se comprobó que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones laborales que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga, entre ellas: mejoramiento del ambiente, adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo”. (3:55)

Las condiciones laborales son parte importante dentro de una organización, y sobre todo, es un factor relevante con respecto a la satisfacción de los colaboradores, puesto que el ambiente laboral, en cuanto a mobiliario adecuado y en buen estado, espacio físico y material necesario para realizar las funciones asignadas hace que los colaboradores trabajen sin dificultades.

IV. Satisfacción laboral

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”. (5:276)

Es importante mencionar que la satisfacción es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo y satisfecho la necesidad, está íntimamente relacionada con las actitudes en general del individuo hacia su trabajo, es decir frente a sus obligaciones laborales, de igual manera, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de laboral.

a) Involucramiento en el trabajo

“Este mide el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que le beneficia”. (10:79)

Cuando un colaborador se siente satisfecho con lo que realiza o es de su agrado se identifica con su trabajo, por ende, se siente parte importante dentro de la institución o empresa, en el mismo, se ve involucrada la participación constante de los colaboradores hacia las actividades planificadas por la organización.

b) Compromiso organizacional

“Es el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta, por tanto, el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organizacional”. (10:79)

Cabe mencionar que el compromiso laboral es uno de los factores indispensables en la organización, este representa la identificación y compromiso

que tiene el colaborador con la institución, es decir, se siente pieza primordial dentro la misma, se basa específicamente en la aceptación de la institución y, por tanto, del logro de los objetivos, todo ello permite la permanencia y estabilidad laboral de los colaboradores en una entidad.

➤ **Elementos de la satisfacción en el trabajo**

Los aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo incluyen la remuneración, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

➤ **Nivel de satisfacción en el trabajo**

“El nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite que los administradores predigan en cuales grupos son más probables los compartimientos asociados con la satisfacción. Las variables clave giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa”. (5:279)

El nivel de satisfacción de los colaboradores puede variar, esto depende del ambiente donde se desempeñan, existen factores del clima laboral que se ven afectados o son vulnerables por no contar con un nivel satisfacción aceptable, el mismo puede medirse mediante un diagnóstico relacionado con la satisfacción del personal.

a) Variable a nivel del individuo

“Las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. En esencia estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas”. (10:32)

Cuando un individuo llega a una organización, se involucra en un proceso de integración, entre sus experiencias y características que van a influir en su comportamiento en el trabajo, dentro de las características personales se puede mencionar la edad, sexo y estado civil, también personalidad, valores, actitudes y capacidades elementales, además, se encuentra la percepción individual, la toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación, estas variables son inherentes y propias del individuo, las cuales influyen poco una organización en cambiarlas.

b) Variables a nivel de grupo

“El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta”. (10:32) Estas variables radican su importancia partiendo del postulado de que los grupos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona.

Partiendo de este punto y como premisa de un sistema organizacional donde los empleados se relacionan con más personas para el logro de objetivos en común, es importante mencionar que la dinámica del comportamiento en grupo contempla el diseño de equipos de trabajo capaces y la relevancia de los sistemas de comunicación, así como el liderazgo y los niveles de resolución de conflicto dentro del comportamiento organizacional.

c) Variable a nivel del sistema de la organización

“Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo y métodos de evaluación del desempeño)”. (10:32)

Contar con un sistema formal de organización hace que el desempeño de los colaboradores sea eficiente, así como los programas de capacitación para fortalecer sus conocimientos y habilidades, crear un ambiente laboral favorable también tiene un impacto dentro del personal, lo anterior repercute en tener mejores resultados en beneficio de la institución y la comunidad educativa.

d) El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

“Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida-voz-lealtad-negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

➤ **Salida:** comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

➤ **Voz:** tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

➤ **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está haciendo las cosas correctas.

➤ **Negligencia:** permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con el ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores. Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño-productividad, ausentismo y rotación”. (10:87)

Cuando los empleados se sienten inconformes con su entorno laboral, se genera la insatisfacción, provocando tensiones en el puesto de trabajo, se reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar, los colaboradores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la organización, por lo que esperan una oportunidad mejor para abandonarla, es decir, que los empleados no se encuentran conformes con el clima organizacional que se percibe, esto repercute en su forma de trabajar, muchos factores que influyen en el mismo, determinan si el colaborador está a gusto con su lugar de trabajo o incomodo del que están deseando salir, algunas organizaciones apuntan por el bienestar de sus colaboradores y desarrollo de actividades que les permita fortalecer su talento humano.

➤ **Rendimiento de los empleados**

“Los trabajadores satisfechos pueden generar producción alta, promedio o incluso baja, además de que tienden a continuar en el nivel de rendimiento que con anterioridad les permitió obtener satisfacción”. (5:281)

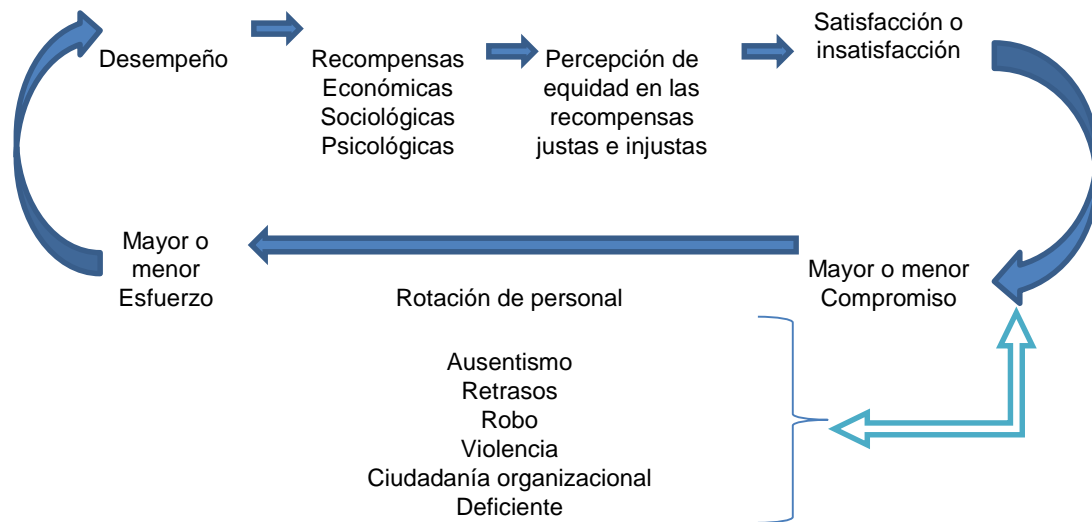
Es importante indicar que el rendimiento del empleado se puede reflejar en su satisfacción, la mejoría del mismo suele producir mejores recompensas económicas, sociales y actitudes positivas, al ser justas y equitativas también mejora la satisfacción porque el colaborador siente que las recompensas son proporcionales a su productividad, si las mismas son escasas, el nivel de rendimiento, tiende a surgir la insatisfacción.

➤ **Rotación de personal**

“Los empleados satisfechos tiene menores probabilidades de pasar un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar. Así pues, hay probabilidades de que permanezcan más tiempo en la empresa”. (5:282)

Cuando la rotación de personal es excesiva puede tener efectos negativos, unos de sus principales inconvenientes son los costos, ya sea por trámites de reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación entre otros aspectos, en algunos casos la reposición de un empleado que sale puede tardar. Es fundamental tener el control sobre este factor para el cumplimiento de los objetivos de la organización, es indispensable vincular los intereses de los colaboradores con los objetivos de la institución, para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la entidad sin subordinar unos a otros.

Gráfica 3
Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo



Fuente: Davis, Keith; Newstrom, John W. 1999 Comportamiento Humano en el trabajo. 10a. Edición., pág. 282, Año 2017.

➤ Ausentismo

“El ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, en el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y verificando el

expediente laboral, se necesitan enfoques distintos para prevenir las ausencias debidas a actitudes inadecuadas. El ausentismo laboral es un problema en cualquier institución pública o privada, no solo constituye una pérdida económica para la entidad sino da la pauta a la desorganización de las actividades planificadas”. (5:284)

Este fenómeno es inherente a todas las organizaciones, sin importar rubro o tamaño. Su manejo y control es uno de los factores más importantes dentro de cada gestión, cuando el mismo es excesivo genera grandes consecuencias negativas. Un colaborador insatisfecho le resulta más fácil responder a las oportunidades de ausentarse en sus horarios de trabajo que tienden a ocurrir los días lunes o viernes. Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo son las llegadas tarde, algunos empleados inconformes, llegan a su lugar de trabajo después del tiempo establecido de la jornada laboral. Es importante tomar en cuenta que las llegadas tarde continuas son síntoma de una actitud negativa que requiere atención.

➤ **Medición de la satisfacción laboral**

“Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales. Esto significa que evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo, es un agregado complejo de cierto número de elementos del empleo”. (10:84)

A través de ella se podrá conocer el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a las funciones de su puesto de trabajo, es importante mencionar varios aspectos adicionales, tales como el trato recibido por parte del jefe y compañeros, cumplir con las reglas y criterios de desempeño que

establece la institución, así como la adaptación del personal al ambiente de la misma, lo que permitirá evaluar la satisfacción laboral. Existen dos métodos más conocidos utilizados en la medición de la satisfacción laboral, los que se describen a continuación:

a) Calificación única general

“Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, ¿cómo está?: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?, y los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las respuestas: muy satisfecho o muy insatisfecho”. (10:84)

A través de esta herramienta se logra obtener información relacionada con la satisfacción del personal y su relación con su puesto de trabajo, es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

b) Calificación sumada

“Es la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están de índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los empleados. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo”. (10:84)

Es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo. Este es método a utilizar para efectos del diagnóstico relacionado con la satisfacción del personal, para determinar el porcentaje de satisfacción.

➤ **Insatisfacción laboral**

“La insatisfacción laboral puede conducir a un creciente ausentismo, rotación de personal y otras conductas indeseables, de modo que las empresas tienen interés en acrecentar la satisfacción entre sus empleados”. (5:298)

Produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión, frustración que siente un empleado insatisfecho, puede conducirlo a una conducta agresiva. La insatisfacción laboral es el reflejo de las actitudes inadecuadas que se perciben en los puestos de trabajo, se refiere al comportamiento de desagrado de un colaborador en relación al trabajo realizado.

1.2.2.5 Control

“El control está estrechamente relacionado con la planeación, a la cual sirve de realimentación para futuros planes”. (2:271)

Consiste en verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en la función de planeación, a través de un sistema de medición que se utiliza para evaluar la ejecución de los planes para ello se requiere que los planes sean claros, completos y ordenados.

➤ **Evaluación**

“Consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o terminado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar informaciones creíbles y útiles”. (4:63)

Su importancia radica en evaluar planes, programas, sistemas, capacitaciones, entre otros, con el objetivo de que se cumplan las metas establecidas por la institución, así mismo determina el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos, adoptando medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas, mide la forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentos.

➤ **Monitoreo**

“Constituye un sistema de permanente recolección y análisis de información. Es una parte integral de la gestión de un proyecto y permite una apreciación sistemática y continúa de su desempeño. Permite conocer mejor los logros alcanzados por el proyecto, el sistema de información implementado en el mismo permite disponer de datos de calidad sobre la contribución del proyecto”. (4: 39)

En la actualidad, las organizaciones públicas o privadas, lo emplean para analizar información, darle seguimiento a procesos, actividades, planes, programas, su objetivo es guiar al administrador a tomar decisiones en beneficio de la institución, de igual manera se requiere de una persona que se encargue de darle acompañamiento a las acciones establecidas para cumplir con los objetivos.

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Preámbulo

La función principal de esta institución, es planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en su jurisdicción, así como promover y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su competencia, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa, actuando bajo la rectoría y autoridad del mismo Ministerio de Educación, lo que conlleva en atender todas las necesidades de la comunidad educativa. Cuenta con 72 colaboradores, quienes en cada área de servicio procuran una atención de calidad y rápida a los usuarios que solicitan los servicios, realizando sus funciones de forma adecuada y eficientemente para que se sientan satisfechos con la atención recibida.

Por tal situación, es importante que los dirigentes de la entidad, conozcan el nivel de satisfacción de sus colaboradores y de los efectos que puede causar en las labores diarias de los mismos y, con base en ello, puedan implementar planes de mejora en los aspectos en donde sea necesario, por lo consiguiente, es necesario realizar un diagnóstico para evaluar la satisfacción del personal, de esa forma conocer las áreas que se encuentran débiles y que factores son lo que presentan insatisfacción con la finalidad de fortalecerlas, con el fin de mantener a los colaboradores satisfechos laboralmente, de esta manera, puedan desempeñar sus funciones con agrado y eficiencia para poder alcanzar los objetivos establecidos, propiciando ambientes agradables de trabajo, que den lugar al crecimiento laboral y personal.

2.2 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se realiza un análisis que permita evaluar la satisfacción laboral de la institución, así mismo se efectúa una serie de acciones las cuales se amplían a continuación.

2.2.1 Métodos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan varios métodos los cuales permiten recabar y analizar la información, los que se describen seguidamente.

2.2.1.1 Método científico

Se utiliza el método científico a través de sus tres fases. Primera fase, la indagadora, que permite obtener la información de fuentes primarias y secundarias, mediante los datos recabados que proporcionan los colaboradores de la institución y el uso de documentos oficiales que son consultados. Segunda fase, la demostrativa que se aplica en el momento de comprobar cada una de las hipótesis enunciadas y al cotejo de la información teórica con la realidad que se presenta dentro de la institución, y como última la fase expositiva, esta se aplica en la elaboración de tesis y análisis de los resultados obtenidos durante la investigación.

2.2.1.2 Método deductivo

Se utiliza el método deductivo, en el análisis exhaustivo de la situación actual en la institución donde se realiza el presente trabajo, partiendo de lo general a lo específico, en esta etapa de la investigación es fundamental contar con la participación del personal que labora en la entidad, que permita obtener los resultados que son valiosos para elaborar este informe, que aporta información relevante para las conclusiones necesarias para elaborar la propuesta de la unidad objeto de investigación.

2.2.2 Técnicas

Para la recopilación de la información se utilizaron diferentes técnicas como las que se describen a continuación.

2.2.2.1 Censo

Con el objetivo de establecer el nivel de satisfacción del personal, se utiliza la técnica del censo, el cual permite obtener información directa de los colaboradores, es oportuno indicar que la institución está conformada por 72 colaboradores.

2.2.2.2 Investigación bibliográfica

Se refiere a las fuentes bibliográficas (libros especializados en el tema) y documentos utilizados como base para la realización del análisis.

2.2.2.3 Cuadrados estadísticos

Este instrumento facilita el análisis y comprensión de los datos obtenidos, que ayuda a recabar la información por medio de la boleta de encuesta.

2.2.2.4 Fichas bibliográficas

Las fichas bibliográficas se emplearán para registrar y resumir los datos recopilados de las fuentes consultadas para efectos de la investigación.

2.2.2.5 Instrumentos

Con la finalidad de obtener la información de los distintos colaboradores de la institución objeto de análisis, se procede a utilizar la boleta de encuesta la misma es elaborada con los nueve factores relacionados con la satisfacción del personal, siendo los siguientes: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, empoderamiento, participación, capacitación, condiciones laborales y compromiso organizacional, cada uno de los factores están siendo

interrogados por medio de cinco preguntas, distribuidas en dos series: una pregunta con respuestas de opción múltiple, otra con respuestas positivas y negativas, las mismas fueron aplicadas a todo el personal agrupándolos por área de trabajo. Es oportuno señalar que dicha boleta se conformó con 45 preguntas.

a) Escala de medición para el análisis de resultados

Para establecer la satisfacción laboral de los colaboradores, se procede a aplicar una boleta de encuesta a todo el personal que labora en la institución, en virtud de que dichos servidores están en constante contacto directo con los usuarios; la misma se conforma de 45 preguntas con la siguiente escala de medición: **siempre, casi siempre, a veces y nunca**. Para determinar si la respuesta a una pregunta es satisfactoria o insatisfactoria, se considera satisfactoria si la respuesta a la pregunta es “siempre, casi siempre o sí”, se considera insatisfactoria si la respuesta fuese “a veces, nunca o no”; en algunas preguntas en donde se enfoca en forma negativa se tomó como satisfactoria si la respuesta a la misma fuese “a veces, nunca o no”, se toma como insatisfactoria si la respuesta fuese “siempre, casi siempre o si” la ponderación se realiza por factor, calculando un promedio con las cinco preguntas de cada factor para obtener el resultado final. Dentro de la boleta de encuesta existe una segunda serie de preguntas abiertas, en donde se solicita que marque con una X la respuesta (SI/NO) y un espacio para que los encuestados puedan ampliar su respuesta.

En el siguiente cuadro se detalla la distribución de los colaboradores, por nivel y puesto de trabajo, para la realización del censo.

Cuadro 1
Distribución de colaboradores por nivel y puestos de trabajo
Entidad que brinda servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2017

Nivel estratégico	Director Departamental	1
	Subdirectora Técnica pedagógica	1
	Subdirectora Administrativa Financiera	1
	Subdirector Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	1
	total	4
Nivel táctico	Jefa departamento entrega educativa	1
	Coord. Proyectos educativos institucionales	1
	Coordinadora formación docente	1
	Coordinadora a.i. nivel preprimario	1
	Coordinadora nivel primario	1
	Coordinadora a.i. nivel básico	1
	Coordinador educación especial	1
	Facilitadora educación especial	1
	Facilitadora educación especial	1
	Coordinador educación extraescolar	1
	Coordinadora acreditación y certificación	1
	Jefa departamento asistencia pedagógica	1
	Jefe departamento financiero	1
	Coordinador análisis documental	1
	Coord. Registros y seguimiento presupuestario	1
	Coordinador operaciones de caja	1
	Jefa departamento administrativo	1
	Coordinadora reclutamiento y selección. de personal	1
	Analista reclutamiento y selección. de personal	1
	Gestion y desarrollo de personal	1
	Coordinadora delegada DIDEMAG	1
	Coordinador junta calificadora de personal	1
	Enlace administrativo Jurado Auxiliar Departamental	1
	Jefa a.i. departamento organización escolar	1
	Facilitador departamento organización escolar	1
	Jefe departamento programas de apoyo	1
	Jefe unidad de informática	1
	Jefe unidad de planificación educativa	1
	Coord. Determinación de la demanda educativa	1
	Delegada desarrolla institucional	1
	Coordinadora comunicación social	1
	Coordinador de asesoría jurídica	1
Total	32	

Nivel funcional	Asistente dirección	1
	Asistente departamento entrega educativa	1
	Asistente formación docente	1
	Asistente educación extraescolar	1
	Asistente educación extraescolar	1
	Asistente acreditación y certificación	1
	Asistente acreditación y certificación	1
	Asistente depto. Aseguramiento de la calidad	1
	Asistencia pedagógica	1
	Asistente departamento administrativo	1
	Asistente de adquisiciones	1
	Asistente almacén	1
	Asistente inventario	1
	Asistente gestión y desarrollo de personal	1
	Asistente reclutamiento y selección. de personal	1
	Asistente del Jurado Auxiliar Departamental de Oposición	1
	Asistente subdirección	1
	Asistente departamento programas de apoyo	1
	Asistente departamento programas de apoyo	1
	Asistente unidad de informática	1
	Asistente determinación de demanda educativa	1
	Asistente de asesoría jurídica	1
Total	22	
Nivel operativo	Atención al ciudadano	1
	Atención al ciudadano	1
	Atención al público administrativo	1
	Servicios generales	1
	Piloto	1
	Servicios generales	1
	Servicios generales	1
	Servicios generales	1
	Atención al público	1
	Técnicos gratuidad organización escolar	1
	Técnicos gratuidad organización escolar	1
	Técnicos gratuidad organización escolar	1
	Técnicos gratuidad organización escolar	1
	Técnicos gratuidad programas de apoyo	1
	total	14

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur. Año 2017.

2.3 Antecedentes

El Ministerio de Educación es la Institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, determinadas por el Sistema Educativo del país. La Constitución Política de República de Guatemala preceptúa que el fin supremo del Estado es del bien común, dentro de los derechos constitucionales se encuentra la Educación, en este contexto, el Ministerio de Educación es la entidad que funge como el ente rector de los servicios educativos escolares y extraescolares para la educación de los habitantes de Guatemala.

2.3.1 Direcciones Departamentales de Educación

“Bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, se crean las Direcciones Departamentales de Educación como los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas de los diferentes departamentos de la República”.

2.3.2 Nuevas Direcciones Departamentales de Educación

“Dadas las características especiales de los Departamentos de Guatemala y Petén, con el objetivo de mejorar los servicios educativos de estos departamentos, la actual Dirección Departamental de Educación de Guatemala, se reestructura como Dirección Departamental de Educación Guatemala Norte y se crean tres Direcciones Departamentales de Educación en áreas de cobertura estratégica, denominadas, Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, Dirección Departamental de Educación Oriente y Dirección Departamental de Educación Guatemala Occidente, mismas que serán organizadas de acuerdo a criterios de jurisdicción, en aspectos sociolingüísticos, y características culturales similares de los municipios de las zonas metropolitanas establecidas”.

En el departamento de Guatemala, existía una sola Dirección Departamental de Educación que tenía a su cargo cubrir las necesidades educativas de los diecisiete municipios del departamento, derivado a la gran demanda de servicios existentes por la comunidad educativa del departamento de Guatemala, con base en lo anterior, se concilia la división y descentralización de la única Dirección Departamental de Educación del departamento de Guatemala, lográndose a través del Acuerdo Ministerial No. 1291-2008, hoy en día esta dirección se le denomina Dirección Departamental Guatemala Norte, es muy importante mencionar que las bases de esta dirección sirvieron para crear a las nuevas direcciones departamentales, las mismas fueron ubicadas geográficamente en puntos estratégicos, su finalidad es atender de una forma adecuada, accesible y oportuna a todos los usuarios que requieran los servicios. Posteriormente, en la ilustración 2 se puede observar las instalaciones de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, unidad objeto de análisis, ubicada en la Avenida Petapa 47-79 Zona 12, Edificio Plaza Grecia, 2º. Nivel.

Anteriormente, el Ministerio de Educación contaba con veintidós Direcciones Departamentales de Educación a nivel nacional, sin embargo en el marco de la descentralización de los servicios se han creado más direcciones para ejecutar los procesos de una forma adecuada y efectiva, de acuerdo a las políticas ministeriales en cada jurisdicción, con la finalidad de viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos, a partir de los procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses de la población.

2.3.3 Reseña histórica

Dadas las características del departamento de Guatemala y bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, en el año 2008 fue publicado el Acuerdo Gubernativo 1291-2008, en donde se establecen las normas de

organización interna, para la creación de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, la misma fue creada como parte de la política de descentralización, con el fin de lograr mayor eficacia de la prestación de los servicios a la comunidad educativa de la jurisdicción sur del departamento de Guatemala, la dirección está a cargo del director departamental, que depende directamente del despacho ministerial, quien se apoya en conjunto con sus tres subdirecciones de las direcciones generales del ramo que corresponda. Atiende geográficamente los municipios de Amatitlán, Villa Nueva, San Miguel Petapa, zonas once, doce y veintiuno de la ciudad capital, dicha institución está integrada por 72 colaboradores.

2.3.3.1 Naturaleza de la institución

La Dirección Departamental de Educación representa un pilar dentro del ámbito educativo administrativo, debido a que en ella se concentra la gestión de los recursos humanos, administrativos, financieros, pedagógicos, así como los programas de apoyo destinados a la comunidad educativa de su jurisdicción, su finalidad es desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, de esta forma acercarse más a las demandas educativas y dar cumplimiento a las principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración, que considere las expectativas, intereses e necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

2.3.4 Filosofía organizacional

Actualmente, la institución cuentan con una misión que describe la función principal de la misma, que marca el rumbo hacia donde se dirige y hacia quiénes se dirigen, así como de una visión establecida, con la finalidad de que se cumplan los objetivos y metas planteadas por la organización, a continuación se describe la misión, visión, valores, objetivos y políticas, tomadas de la plataforma oficial de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

a) Misión

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

➤ Visión

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

➤ Valores

“Generar una cultura de convivencia en armonía y fomentar las formas de pensamiento, actitudes y comportamientos en el marco de la diversidad socio cultural, los derechos humanos, la cultura de paz y el desarrollo sostenible”

-Honestidad

-Fraternidad

-Responsabilidad

-Puntualidad

-Respeto

-Humildad

-Generosidad

-Tolerancia

-Perseverancia

-Veracidad

-Laboriosidad

-Solidaridad

b) Objetivos

La institución, cuenta con objetivos generales y específicos que se detallan a continuación.

Objetivo general

“Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación en su jurisdicción, efectuando las adaptaciones que las características propias que cada localidad exijan; mejorar y ampliar la calidad y cobertura del sistema educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos tendientes a dicho fin”.

Objetivos específicos

a) “Constituirse como el medio idóneo entre la comunidad educativa del área geográfica a la que se atiende para resolver los problemas y las necesidades que ésta plantee.

b) Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros, asignados al área geográfica que se atiende, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.

c) Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.

d) Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa de la jurisdicción, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.

e) Reclutar, seleccionar y proponer el nombramiento de personal docente, técnico, administrativo y de apoyo, que se caracterice por poseer mística de servicio, eficiencia y experiencia demostrada, que conozca las costumbres y problemas de la comunidad y que esté dispuesto a compartir con responsabilidad las exigencias que el sistema educativo exige para su mejoramiento cualitativo y cuantitativo.

f) Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios”.

➤ **Políticas**

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

b) Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.

c) Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional.

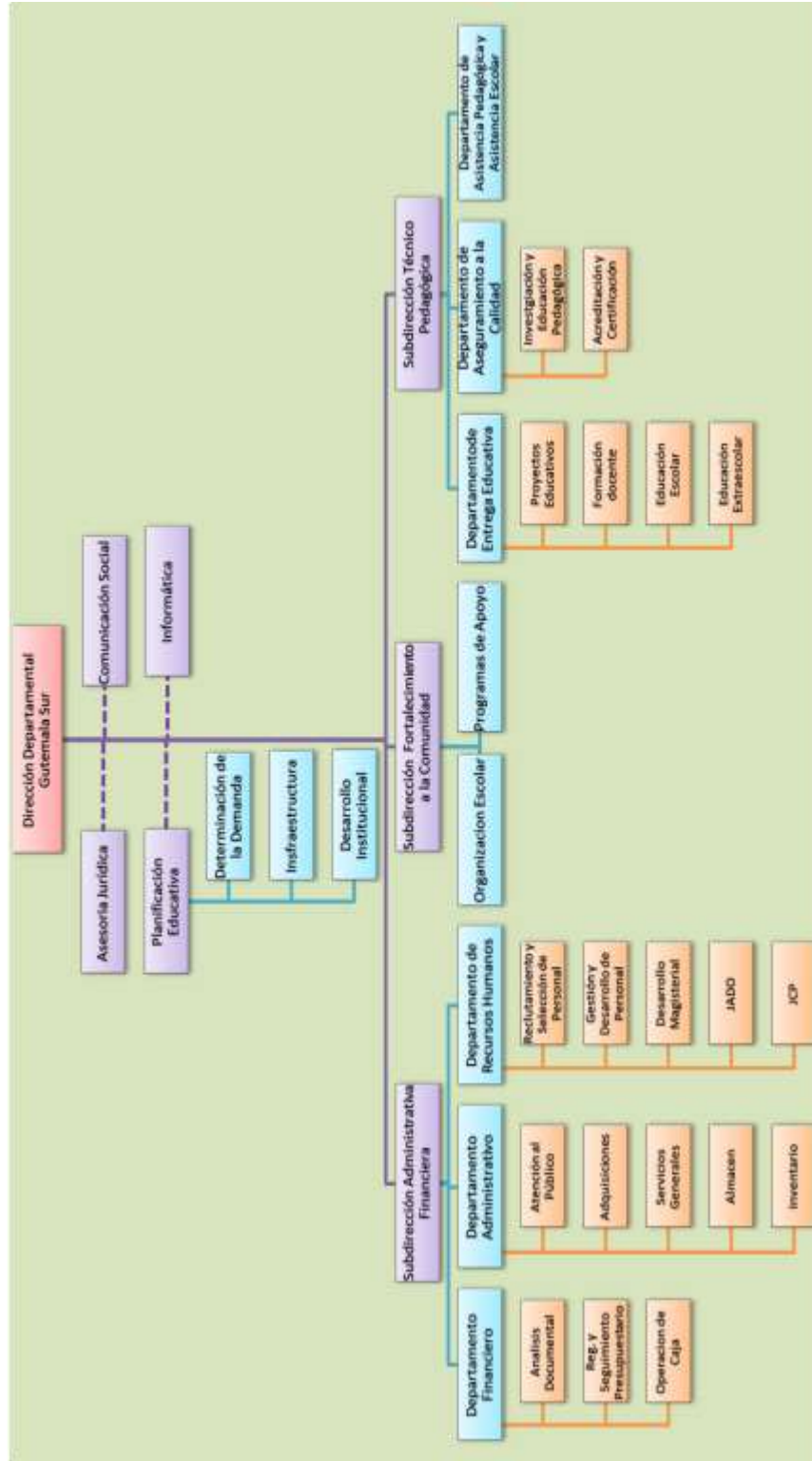
d) Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional”.

2.3.5 Estructura organizacional

Es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la institución objeto de investigación, para tener una base que permita identificar las líneas de jerarquía y analizar los diferentes factores que se evalúan en el clima organizacional.

La estructura organizacional refleja el giro de la entidad a través de especificar cómo se dividen, agrupa y coordinan formalmente las tareas en el trabajo, para dirigirse hacia el logro de los objetivos de la organización. La institución está integrada por 72 colaboradores y posee una estructura formal y está compuesta por cinco áreas las cuales se detallan a continuación: Dirección Departamental, Unidades que pertenecen a Staff (Asesoría Jurídica, Comunicación Social, Informática, Planificación Educativa, Subdirecciones Administrativa Financiera, Fortalecimiento a la Comunidad y Programas de Apoyo y el Técnico-pedagógi

Gráfica 4
Organigrama general actual
Institución que presta servicio a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2017



Fuente: Organigrama institucional. Año 2017.

2.4 Análisis de la satisfacción laboral actual

Con la finalidad de determinar la satisfacción laboral, se procede a analizar las encuestas aplicadas a los colaboradores de la institución, a continuación se presenta el análisis de los resultados que permiten determinar el índice de satisfacción laboral.

Es oportuno mencionar que al momento de realizar la boleta de encuesta, no se encontraban en la institución dos personas, (una en dirección y otra en programas de apoyo) se concertó cita para poder realizarlas, sin embargo no se logró encuestarlos.

A continuación, en el cuadro 2, se detalla la distribución del personal, para recopilación de la información.

Cuadro 2
Distribución de colaboradores por área de trabajo
Entidad que brinda servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2017

Área	Cantidad de colaboradores
Dirección	2
Asesoría Jurídica	2
Comunicación social	1
Planificación	5
Subdirección Administrativa-Financiera	27
Subdirección de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	14
Subdirección Técnico Pedagógico	21
Total	72

Fuente: elaboración propia. Año 2017

2.4.1 Factor de análisis

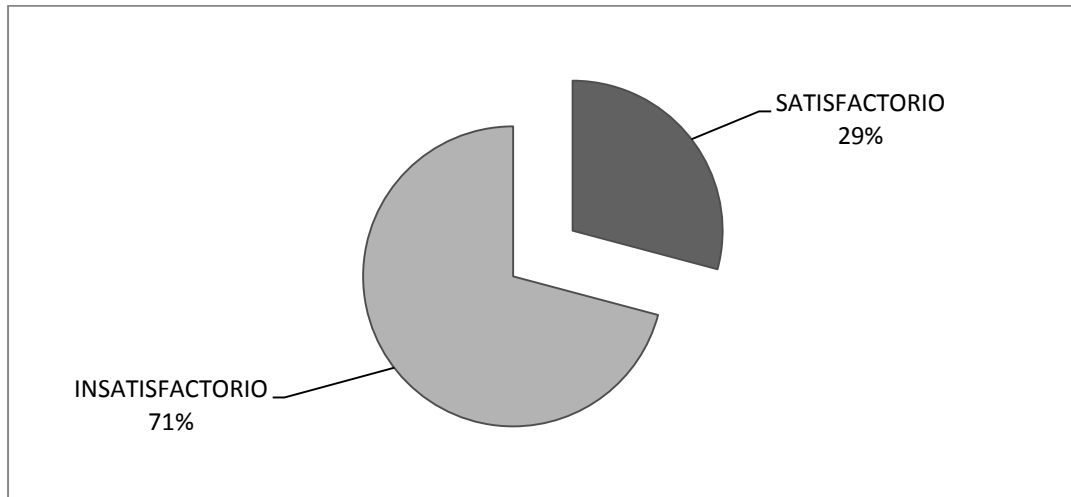
Es oportuno indicar, que la subdirectora administrativa financiera solicita que para efectos de la investigación de campo, se tome como satisfactorio un porcentaje igual o mayor al 70%, la entidad considera que este el porcentaje aceptable para determinar el índice de satisfacción. Derivado de lo anterior, se procede a realizar el análisis para la evaluación de los criterios del clima laboral en la entidad.

Aunado a lo anterior, se presenta el análisis que se realiza en la investigación, cada factor se evalúa por separado, donde se detalla el grado de satisfacción o insatisfacción laboral según la información proporcionada por cada colaborador de la institución, dicha información es recopilada a través de la boleta de encuesta, la información es presentada por porcentajes, plasmadas en gráficas y ordenadas por calificación de insatisfacción para mayor comprensión.

2.4.1.1 Capacitación

La capacitación es un medio por el cual los colaboradores pueden mejorar o ampliar conocimientos como desarrollar destrezas que faciliten su quehacer laboral, aunado a ello, es importante que la capacitación sea constante; para la actualización de metodologías y conocimientos que fortalezcan los procesos, sin embargo; la institución carece de mecanismos para brindar capacitaciones dentro de la entidad, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 5
Capacitación, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Se puede observar en la gráfica anterior, que el 29% del personal está satisfecho con la capacitación y las oportunidades de crecimiento que proporciona la entidad, los colaboradores señalan que han tenido la oportunidad de recibir cursos, diplomados, seminarios y talleres y que los mismos han sido de beneficio para su crecimiento personal como laboral, indican que han sido de mucha ayuda para fortalecer los procesos que llevan a cabo, indican que les han brindado temas sobre la inclusión de las personas con discapacidad y que el mismo fue muy satisfactorio, en virtud que se atienden usuarios con estas condiciones, los mismo han sido calificados como buenos, pero admiten que no es para todo el personal y que son esporádicos, manifiestan que cuando ingresaron a la entidad les dieron una pequeña capacitación e inducción para desempeñar sus puestos de trabajo, pero exteriorizan, que no fue a todo el personal.

Así mismo, informan que por la experiencia que han obtenido en los puestos, los han nombrados como interinos para ocupar otros puestos en otras áreas de trabajo, derivado a su buen desempeño.

En la gráfica anterior, se observa que el 71% de los colaboradores se sienten insatisfechos con relación al factor de la capacitación, exteriorizan que en sus áreas de trabajo, los jefes no están interesados en brindarles oportunidades de crecimiento laboral, indican que hay falta de interés por parte del jefe para que el personal asignado a su persona no adquiera o amplíe sus conocimientos, sobre todo en las nuevas herramientas informáticas que puedan fortalecer el desempeño de sus funciones, no hay prioridad para que los colaboradores se profesionalicen de forma interna o externa, afirman que son escasas las capacitaciones en las cuales han participado, así mismo indican que hay preferencias para las capacitaciones impartidas, solo las reciben ciertos grupos selectos, cabe destacar que cuando se les asignan nuevas funciones a los colaboradores solo se les indica la actividad que se realizará pero no hay previa capacitación para este nuevo rol que se está adquiriendo, lo que implica que muchos de los colaboradores se sientan contrariados, inseguros, por no contar con el respaldo del jefe inmediato al momento de desempeñar las nuevas funciones, además consultan varias veces por la vía telefónica o por correo electrónico con la dirección encargada del proceso para realizar el nuevo trabajo asignado y evitar cometer la mínima cantidad de errores.

Otra situación a considerar, es cuando existe una plaza vacante los colaboradores no son tomados en cuenta por su historial o conocimiento, es decir que los ascensos no son otorgados, en algunas ocasiones los jefes se sienten amenazados por los buenos empleados, en virtud que pueden llegar hacer buenos líderes, también aseveran que cuando ingresaron a la institución no se les brindo ninguna inducción para ocupar el puesto de trabajo, indican que

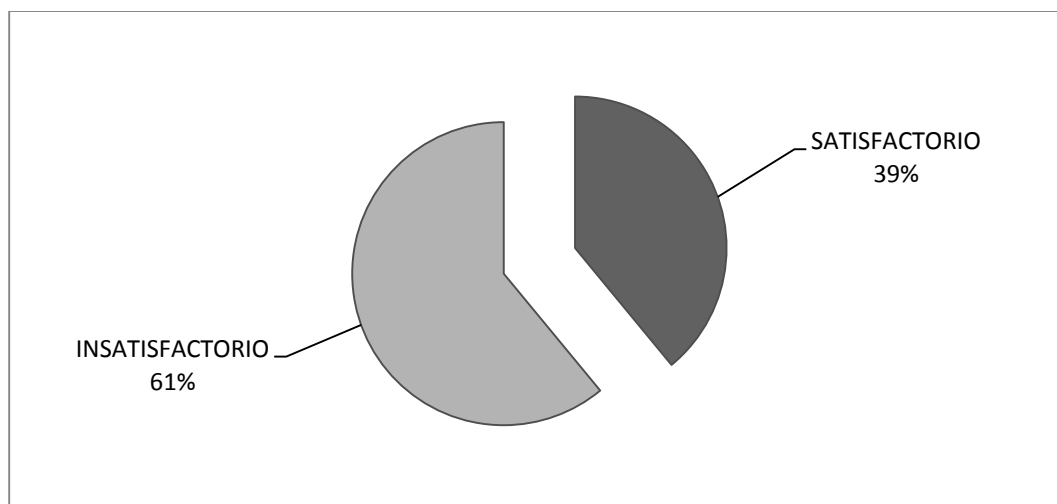
por interés propio se fueron involucrando en el desempeño de las funciones asignadas, provocando en ciertas ocasiones errores que atrasaban los procesos, porque no se hacía de forma técnica, llevando rechazos en la documentación en más de dos o tres veces.

Es notable como el personal ha calificado este factor, el cual refleja la inconformidad del personal, derivado a que no hay prioridad a las capacitaciones de forma continua y planificada, lo que enmarca una debilidad en la que incurre la institución.

2.4.1.2 Condiciones laborales

En este factor se reflejan cuáles son las condiciones que la entidad brinda a los colaboradores, así como el espacio físico adecuado para el desempeño de sus funciones, además de generar un ambiente agradable a los mismos, por lo cual se procede a analizar la información recabada.

Gráfica 6
Condiciones laborales, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Se puede apreciar en la gráfica anterior, que el 39% de los colaboradores indican estar satisfechos con las condiciones laborales que ofrece la entidad, argumentan que no han tenido inconveniente con el espacio proporcionado por las autoridades, para atender a los usuarios, la institución les han brindado parqueo para el resguardo de sus vehículos, indicando que antes se tenía, la accesibilidad de la entidad es adecuada, así mismo, manifiestan que les han proporcionado las herramientas y suministros de oficina para el desempeño de sus funciones, con relación al mobiliario y equipo indican que están en buenas condiciones derivado a que se les ha dado el mantenimiento oportuno, expresan que no han tenido problemas de ventilación e iluminación, ni con la limpieza de sus lugares de trabajo, sin embargo no en todas las oficinas se cuenta con las mismas condiciones, reconocen que existen compañeros que su mobiliario está deteriorado, algunos casos tienen que utilizar sillas plásticas, porque las que tienen asignadas están en malas condiciones, como respaldos y patas quebradas.

El 61% del personal encuestado refleja su inconformidad con relación a las condiciones laborales actuales, uno de los aspectos que señalan son los espacios físicos entre escritorio, mismos que aseguran son inadecuados, dentro de los argumentos que manifiestan es la preocupación constante por las emergencias que se susciten, como lo son los sismos entre otros, mantienen la intranquilidad de lastimarse por falta de espacio adecuado en medio de una evacuación, enfatizan que la institución no cuenta con el espacio idóneo para el desempeño de sus funciones, el mismo no es adecuado para atender a los usuarios internos y externos en virtud que los mismos son inadecuados y reducidos. Los colaboradores manifiestan que la ubicación de la institución no es la apropiada, por ubicarse en el segundo nivel de un centro comercial, además no existe un salón de reuniones, ni de eventos para realizar actividades cívicas, educativas o capacitaciones con la comunidad educativa, las mismas son

realizadas en los pasillos o bien se realizan en el parqueo del centro comercial que está a la intemperie y es de uso colectivo donde los demás inquilinos o clientes del centro de comercial ocupan sus espacios de parqueo y llegan a consumir los distintos servicios que presta el centro comercial, otro aspecto a tratar es el espacio físico para almorzar, el comedor que existe no es espacioso y cómodo este lugar no fue diseñado para desempeñar esta función, a pesar de que existen horarios establecidos para escalonar el uso de dicho recinto no es capaz de albergar a un grupo de no más de 15 personas, en cuanto a los suministros de oficina indican que no se les proporciona a tiempo, en varias oportunidades ha sido restringidos por falta de abastecimiento en bodega o por falta de presupuesto.

En cuanto al mobiliario y equipo no recibe el mantenimiento adecuado, la mayoría de colaboradores presentan descontento con dicho mobiliario, los escritorios, sillas, archivos, mesas, fotocopiadoras, impresoras, entre otras, se encuentran en malas condiciones, lo que causa riesgos laborales, el equipo de cómputo se encuentra desactualizado y presenta fallas constantes, la conexión de la red informática es lenta, no se cuenta con un archivo general donde los documentos de suma importancia sean conservados para el futuro.

Cabe destacar, que los colaboradores aseguran que los archiveros tanto de metal, como de escritorio, no se dan abasto para el resguardo adecuado de la documentación de las diferentes oficinas, y en algunos casos se archivan en cajas plásticas, colocadas en el piso lo que hace que el espacio sea más reducido e incómodo, lo que conlleva a ocasionar accidentes, dichos documentos quedan en una posición de vulnerabilidad ya que pueden ser manipulados por personas ajenas a la institución.

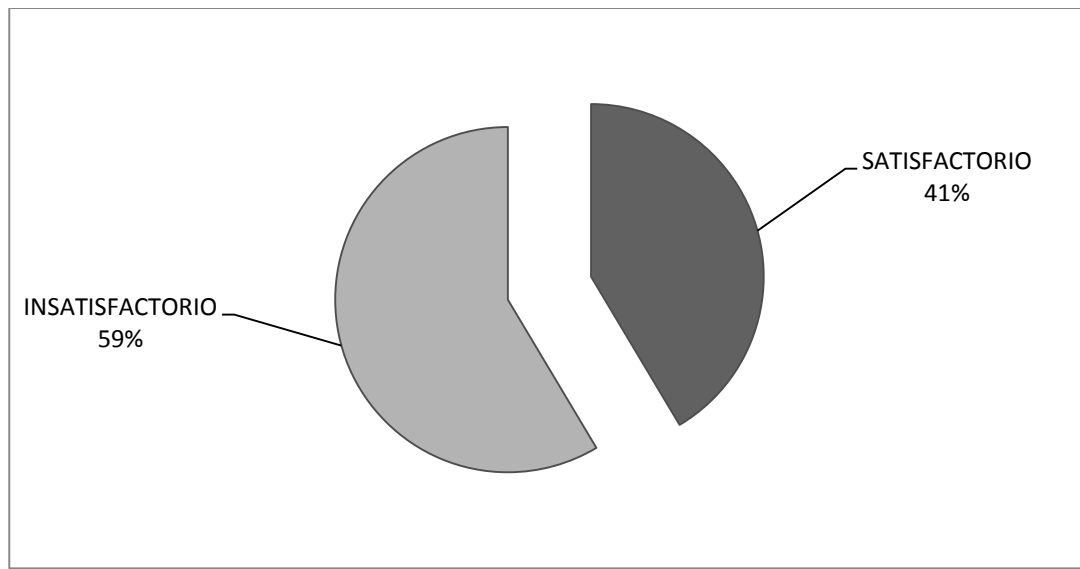
En relación a las condiciones ambientales como iluminación y ventilación de las áreas de trabajo es inapropiado, lo que obliga a utilizar la mayor parte del día la luz eléctrica, por la poca visibilidad, reportan aumentos constantes de temperaturas y cantidades altas de polvo, ácaros, existen oficinas en las que se da el hacinamiento de personal, por lo mismo la ventilación no es la adecuada, así mismo, manifestaron que en sus lugares de trabajo no se mantienen limpios e indican que puede ser porque las personas asignadas a realizar la limpieza no lo hacen diariamente.

Es importante resaltar que se evidencia descontento en la mayor parte del personal, estas condiciones causan problemas y perjudican a la entidad y definitivamente al colaborador, la falta de atención a esta problemática provoca que los ambientes sean perjudiciales y se ponga en riesgo la salud y seguridad laboral de los colaboradores, lo que a su vez, genera un ambiente depresivo y de tensión que perjudica el desempeño laboral tanto de forma individual como colectiva, se vea reflejado en el incumplimiento o alcance tanto de las metas como el de los objetivos propuestos.

2.4.1.3 Reconocimiento

Es necesario recordar que el reconocimiento se refiere a la atención que brinda la institución hacia su personal, así como, mostrar interés y aprecio a un trabajo bien realizado, por ello, se procede a analizar la información para establecer que acciones efectúa la entidad para reconocer el esfuerzo y dedicación de los colaboradores en la ejecución de sus atribuciones.

Gráfica 7
Reconocimiento, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

En la gráfica anterior, se establece que el 41% de los colaboradores indican sentirse satisfechos por los reconocimientos recibidos por los jefes inmediatos, los mismo están basados en palabras alegóricas que destacan el trabajo realizado, en ocasiones se les ha trasladado una nota oficial agradeciendo la colaboración y participación en la organización de las actividades, aunado a ello, se sienten parte importante de la institución, porque han sido tomados en cuenta por su experiencia y desenvolvimiento para representar a la organización en diversas comisiones de alto impacto, de igual manera, manifiestan estar conformes por los logros obtenidos y las oportunidad otorgadas por la entidad, expresan que los jefes valoran el esfuerzo que cada colaborador realiza en sus en sus puestos de trabajo, resaltan las cualidades de los compañeros, los motiva e incentiva a ser cada día mejor y a dar un servicio de calidad a la comunidad educativa. Con base en la información recopilada, se establece en la gráfica

anterior, que el 59% de las personas encuestas, expresan insatisfacción con relación al factor de reconocimiento y por ende, ha situado a este factor en el tercer lugar de insatisfacción, los colaboradores manifiestan, que son pocos los reconocimientos que se gestionan, la mayoría de ocasiones se las otorgan a otras personas que no se lo merecen, por consiguiente, no se sienten parte importante de la entidad para la cual trabajan, así mismo, indican que los jefes de las unidades o departamentos no muestran interés ni reconocen el esfuerzo de los colaboradores por el trabajo realizado, se enfocan únicamente a que se cumpla con el desarrollo de las procesos asignados y al cumplimiento de los objetivos, cuando se comete algún error en el trabajo se procede a las llamadas de atención y en algunos casos aplicar las sanciones que consideran pertinentes, pero no en todos los casos se realiza de la misma manera, exteriorizan que son pocas las veces que se les brinda alguna felicitación, regularmente son comentarios positivos de forma verbal que premia el logro obtenido de sus atribuciones, pero no por escrito o de otra forma, lo que conlleva a que el personal no sea proactivo y no se involucre en la realización de otras actividades.

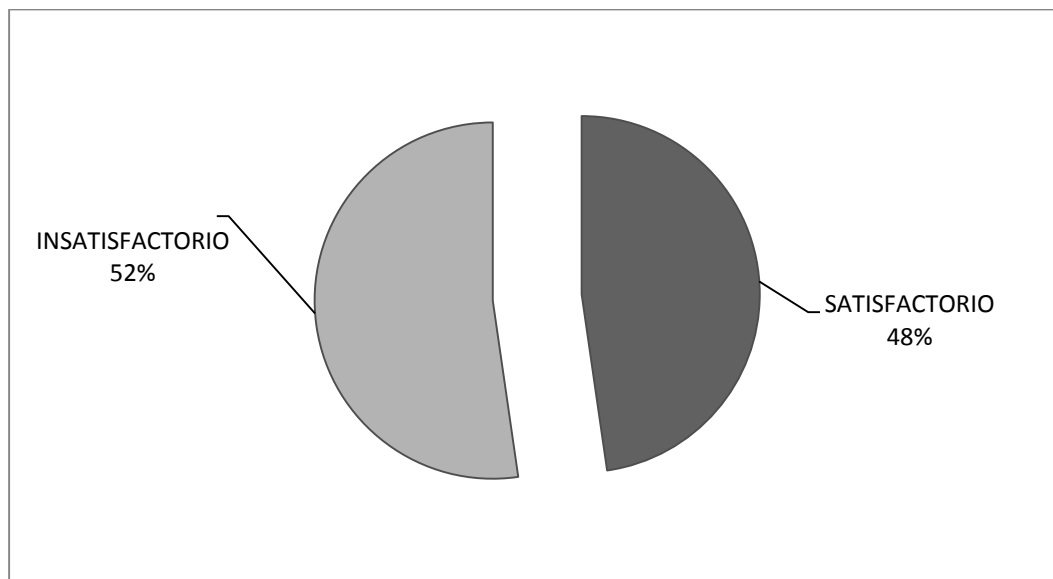
Cabe destacar, que varios colaboradores señalan que dentro de la institución, existen compañeros que son productivos, eficientes y proactivos, sin embargo no tienen la oportunidad de crecimiento laboral ni se les reconoce el esfuerzo y dedicación a su trabajo, así mismo aducen que existe favoritismo hacia algunas personas, cuando se ha constatado que realizan su trabajo de forma deficiente, en repetidas ocasiones estos colaboradores pierden su tiempo en otras actividades que no son relacionadas con su trabajo, pero sus jefes inmediatos no proceden administrativamente, como llamarles la atención de forma verbal o escrita. Derivado de lo anterior, se deduce que este es un problema relacionado con una comunicación eficaz, no es que los colaboradores no estén haciendo bien su trabajo, sino es la ausencia de retroalimentación cotidiana por parte de los jefes y subalternos, los colaboradores perciben que su trabajo no es

apreciado por parte de sus autoridades, es claro que el personal está inconforme por el poco esfuerzo que dedica la entidad en atender este factor.

2.4.1.4 Liderazgo

El liderazgo juega un papel importante dentro del clima organizacional, en la institución regularmente hay varios líderes, que son personas influyentes entre los compañeros de trabajo, con experiencia en la administración pública así como en los procesos, por ello es fundamental recabar y analizar la información de este factor para establecer qué tipo de liderazgo se aplica en la entidad, cual es la percepción de los colaboradores en cuanto al trato que les brindan los jefes y si se les apoya en la solución de posibles problemas entre otras variables.

Gráfica 8
Liderazgo, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Se puede observar en la gráfica anterior, que el 48% del personal se siente identificado con el liderazgo ejercido por su jefe inmediato superior, es decir, satisfecho como ha liderado al grupo de trabajo que tiene a su cargo, consideran que la forma de dirigirse hacia ellos es oportuna y acorde, indican sentirse apoyados cuando surge algún problema, derivado a que los jefes o coordinadores conocen los procesos y la normativa legal, que cada colaborador realiza, la forma como son resueltos los mismos, es la más acertada y efectiva, eso demuestra que existen personas capaces de asumir el rol de líderes que influyen positivamente en los colaboradores, así mismo, indican que las autoridades se interesan por su personal, esto se ve reflejado en la actitud que toman los jefes, en el momento que el colaborador se ausenta de sus labores, las mismas se ponen de manifiesto, cuando los jefes les preguntan por la situación que les aqueja, por lo que, los empleados aducen que al trabajador no lo ven como un empleado más sino como persona, expresan que se da la empatía hacia el usuario interno como externo, los colaboradores señalan que el buen trato es para todos, de igual manera, indican que no se percibe desigualdad ya sea por género, condición económica, religión, entre otras, pero reconocen que no en todas las unidades o departamentos se procede de la misma manera, derivado a que existen jefes que no asumen con responsabilidad sus atribuciones.

Se puede apreciar en la gráfica anterior, que el 52% de los colaboradores indican estar insatisfechos con el modelo de liderazgo, según los datos obtenidos, puede catalogarse este factor en un punto crítico, el cual no favorece a la institución, en virtud, que no existe una identificación del personal con sus jefes, en virtud que algunos jefes de sección, unidad o departamento, abusan de la autoridad que les otorga el puesto, en varias oportunidades los jefes se han expresado con palabras inapropiadas al momento de corregir algún error que se cometa, es decir que lo hacen con un tono de voz elevado, regularmente no escuchan o

aceptan las justificaciones presentadas por los mismos, los colaboradores exteriorizan que cuando surge algún problema en los procesos que se realizan no se cuenta con el apoyo del jefe inmediato superior, para darle solución inmediata, a criterio de los subalternos existen situaciones críticas en donde la toma de decisión no ha sido efectiva por parte de los jefes, en virtud que algunos son de nuevo ingreso y desconocen los procesos o tiene falta de compromiso para involucrarse en las interioridades del proceso, lo que ocasiona atrasos en los mismos.

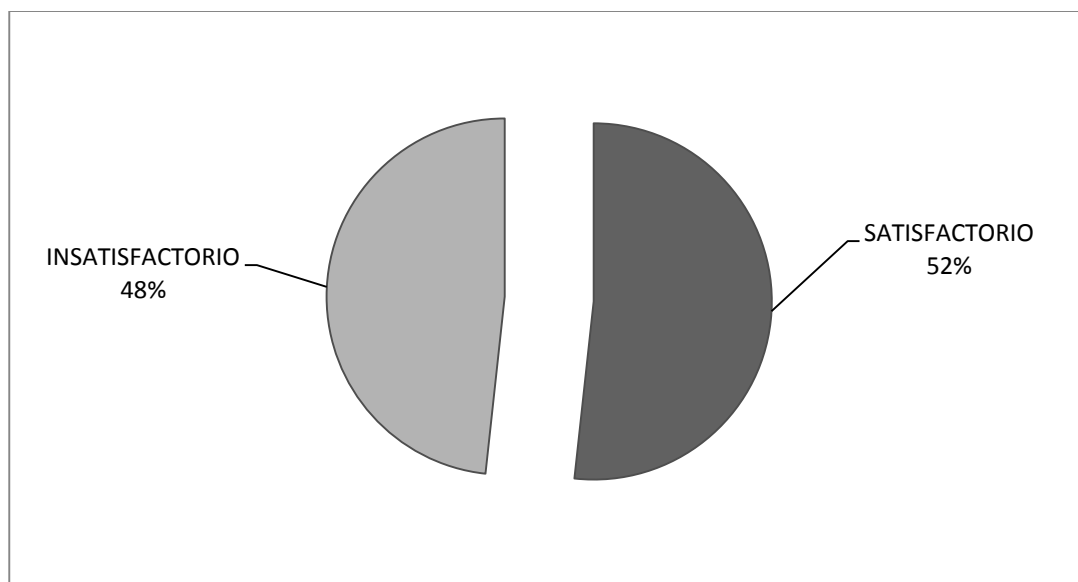
Algunos empleados expresan que existen preferencias hacia grupos de trabajo por parte de los jefes, derivado a que, han observado que realizan menos funciones y les son otorgados permisos para ausentarse de sus labores, lo que ocasiona enemistad entre compañeros de trabajo, también, manifiestan que existen jefes que no se preocupan del personal que tienen a su cargo, en el sentido que solo les interesa que cumplan con sus funciones, es decir, que se focalizan en la productividad o resultados, cabe destacar, que el vínculo que existe es solamente laboral más no personal o empático, en varias ocasiones, se evidencia indiferencias ante situaciones muy particulares, aunado a ello, señalan que el tipo de liderazgo ejercido por los jefes es autoritario, en virtud, que no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores ni existe consenso en la toma de decisiones, lo anterior se ve reflejado, cuando existen comisiones de trabajo y se designa al personal sin previo aviso, girando instrucciones oficiales para que cumplan, por tal razón, el talento humano no se siente valorado ni identificado con la institución.

Esta información permite tener una perspectiva de las áreas donde el recurso humano se siente con mayor vulnerabilidad y que requiere de mayor atención de los altos mandos.

2.4.1.5 Participación

Uno de los factores indispensables en una relación laboral, es la participación del colaborador dentro la institución, por ello, es necesario evaluar cómo se da la misma, si se toma en cuenta las sugerencias planteadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, de igual manera si les notifica algún cambio importante que afecta a la entidad sea esta positiva o negativa.

Gráfica 9
Participación, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

En la gráfica anterior, se observa que el 52% del personal se encuentra satisfecho con este factor, indican que no han tenido ningún problema con los jefes inmediatos, al momento de hacer algunas observaciones o sugerencias relacionadas con sus atribuciones, manifiestan que las mismas son tomadas en cuenta y aplicadas, señalan que han sido buenos líderes, porque han identificado sus debilidades y fortalezas, los han apoyado en la resolución de problemas, de

igual manera, cuando surge algún cambio en los procesos o en la normativa legal vigente, la misma es socializada con los compañeros de trabajo, señalan que están conformes con las autoridades, por hacerlos participes de las actividades que realiza la institución, sean estos líderes de mesa de proyectos educativos, organización de galardones en el área docente, apreciación de las danzas folklóricas nivel preprimario, entre otras, señalan que les agrada participar en las reuniones que organiza el departamento o unidad a la que pertenecen, derivado a que la convivencia entre los compañeros de trabajo es saludable, esto permite conocerse mejor, aunado a ello, el ambiente que se percibe es acogedor, sin embargo, aducen que no en todos los departamentos se percibe un ambiente armonioso, destacan, que existe envía e indiferencia entre los mismos compañeros de trabajo, por ende, no les gusta participar en las actividades que se organizan en los mismos.

Se observa en la gráfica anterior, que el 48% de los colaboradores se muestran descontentos con relación a este factor, por ende, es preocupante para la unidad de análisis este porcentaje de insatisfacción, los empleados señalan que esta inconformidad, se deriva, a que no son tomados en cuenta cuando surge algún cambio positivo o importante, de igual manera, no toman en consideración sus opiniones, así mismo, expresan que no se les da la participación oportuna. La problemática se acrecienta cuando se emite opinión por parte de un jefe que desconoce del proceso sobre todo cuando se pretende mejorar los servicios que el servidor público le presta al usuario interno o externo, los colaboradores conocedores del proceso realmente estiman que las mejoras se puedan realizar, pero lamentablemente esto ocasiona animadversión con los jefes, algunos no aceptan sugerencias para resolver la problemática de forma inmediata.

En cuanto a la organización de reuniones y su participación, aducen que no involucran, porque se percibe un ambiente desagradable entre los jefes y

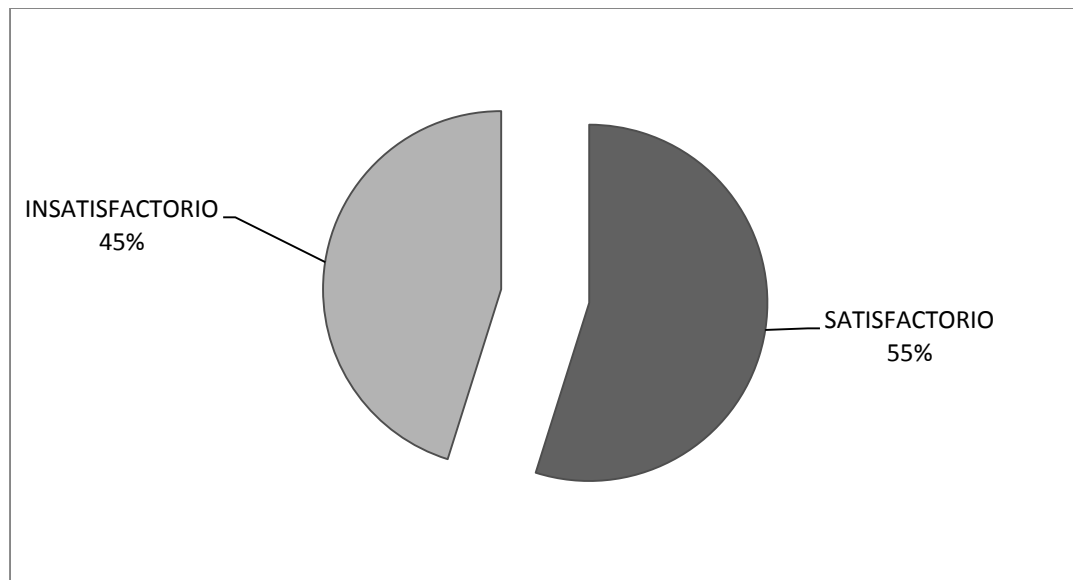
algunos colaboradores, no les gusta participar en actividades de recreación aunque sean muy esporádicas, ni en sesiones de trabajo aunque sean de importancia para los procesos, prefieren que se emitan las ordenes de forma individual y por escrito, los empleados se sienten incómodos, no se fomenta el compañerismo, la falta de armonía que existe entre compañeros así como la apatía y la poca comunicación en ciertas áreas de trabajo es abrumadora, así mismo, indican que las actividades que realizan les parecen de poco interés, además la falta de coordinación entre los colaboradores provoca que algunas reuniones las realicen fuera del horario de trabajo por lo tanto prefieren no asistir.

Es importante, señalar que las debilidades encontradas en el factor mencionado, genera problemas constantes, como la identificación con la institución, así como el involucramiento y adaptaciones en actividades laborales, recreativas, de capacitación o cívicas que promueva la misma, la no aceptación e inconformidad de los colaboradores en la toma de decisiones realizadas por los jefes inmediatos, es decir, que si la situación actual no cambia, puede provocar el incumplimiento de metas, objetivos de la unidad objeto de análisis.

2.4.1.6 Trabajo en equipo

Para la institución, es fundamental evaluar si se fomenta y promueve este factor en los departamentos, unidades y secciones, a través de esta evaluación se determina, si en la actualidad la organización involucra al personal en trabajar equipo, si los compañeros se apoyan unos a otros o si existe algunas acciones que no permiten que este se dé, entre otras variables, por ello, es esencial analizar la información, con la finalidad de establecer cuál es el nivel de satisfacción o insatisfacción de este factor.

Gráfica 10
Trabajo en equipo, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Se aprecia en la gráfica anterior, que el 55% de los colaboradores indican estar satisfechos con los jefes, por promover el trabajo en equipo, a través del mismo se ha logrado fortalecer los procesos, derivado a que el recurso humano conoce sus atribuciones y el de los demás, es decir, cuando un empleado se ausenta, los compañeros tienen conocimiento de las actividades que él realiza, y se sigue atendiendo a los usuarios sin ningún problema, opinan que la contribución de ideas, sugerencias y propuestas ha sido efectiva para la obtención de resultados favorables, así mismo, manifiestan que es gratificante apoyarse unos a otros en la realización de actividades, señalan que trabajar en equipo les ayuda agilizar los procesos y conocerlos mejor, aunado a ello, se logra cumplir con las metas establecidas, lo que conlleva, mejores beneficios y enriquece a todos los colaboradores, enfatizan que con la optimización de este factor se establece mejores mecanismos internos para el desarrollo de las tareas evitando que los

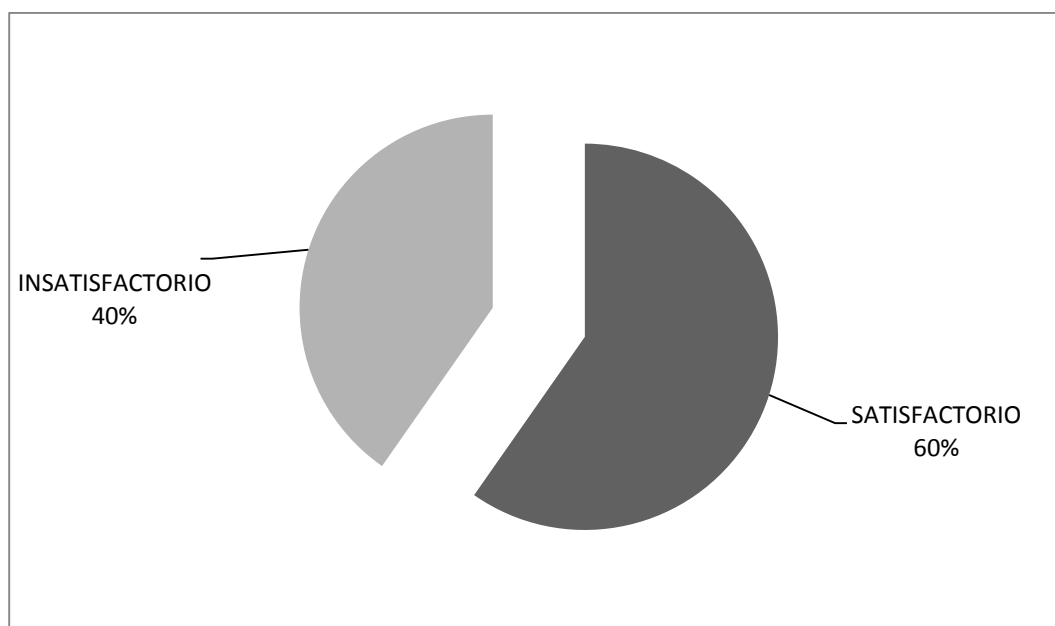
procesos sean manejados solo por un empleado, de igual manera, expresan que con el fomento de este factor se evita las cargas de trabajo y las mismas son equitativas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el factor de trabajo en equipo se determina en la gráfica anterior, que el 45% de los trabajadores de la unidad de análisis, manifiestan que se sienten insatisfechos con este factor, derivado a que en su área de trabajo no se realiza el trabajo en equipo, ni se fomenta, aduciendo cada colaborador que solamente se cumple con las funciones asignadas para las cuales fueron contratados, preocupándose únicamente por llevar a buen término las funciones que le fueron adjudicadas, no les gusta involucrarse o apoyar a sus compañeros de trabajo porque eso implica aportar tiempo que utilizarían para sus propias tareas, menos aún dar tiempo extra para apoyar a un compañero que se encuentra atrasado, no les interesa si el compañero cumple con sus metas, definitivamente se está promoviendo el individualismo y falta de compañerismo, en algunos puestos de trabajo, los empleados expresan que tienen sobrecarga de tareas. En la actualidad, se fomenta la cultura individualista, algunos colaboradores han adquirido enemistades, sobre todo entre compañeros de trabajo, jefes y viceversa, por tal razón prefieren trabajar solos aunque la entrega de su trabajo se atrase y perjudique a los demás colaboradores, prefieren evadir el contacto con los demás servidores públicos y evitar un intercambio de comentarios que algunas ocasiones han sido ofensivos. Sin embargo, es importante resaltar que si la situación continúa presentándose constantemente, la institución se verá perjudicada por la inexistencia de actividades en equipo y armonía en la realización de las mismas, y que ello impida tanto el alcance de las metas individuales como de los objetivos laborales de la entidad.

2.4.1.7 Comunicación

Es necesario analizar y evaluar cómo se desarrolla este factor dentro de la institución, si comunicación es clara y concisa, si a los colaboradores se les informa todo lo relacionado con su puesto de trabajo, de igual manera si conocen los objetivos de la organización.

Gráfica 11
Comunicación, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

En la gráfica se aprecia que el 60% del personal, indica estar satisfecho con este factor, manifiestan que la comunicación entre jefe y colaborar ha sido efectiva y cordial, de igual manera, entre los compañeros de trabajo, los colaboradores exteriorizan que en ningún momento las autoridades les han faltado el respeto y viceversa, señalan que en sus departamentos o unidades a la que pertenecen se socialización las nuevas disposiciones giradas por el Despacho Superior o algunos cambios que los jefes crean conveniente, lo anterior, en relación a sus

funciones, procesos, asignación de actividades o comisiones, expresan que siempre se les orienta en la realización de los nuevos procesos y se cuenta con el apoyo del jefe inmediato superior, las mismas son de carácter oficial, los colaboradores enfatizan, que la forma como procede la entidad es la más adecuada, porque existe un documento que respalda las acciones giradas, mencionan que es gratificante conocer y poner en práctica la misión, visión de la institución, así como el de los objetivos del departamento al cual pertenecen, aducen que es parte de sus fortalezas, porque han cumplido con las metas establecidas, sin embargo, el personal menciona que no en todos los departamentos se cuenta con una buena comunicación.

Se aprecia en la gráfica, que el 40% de los colaboradores se sienten insatisfechos por la comunicación que existe en ciertas áreas de trabajo, algunos indican que la forma como se dirigen las autoridades hacia ellos no es cordial, ni respetuosa, lo mismo pasa entre compañeros de trabajo, lo que genera inconvenientes personales como laborales, esto ocurre por la dificultad que se da en la transmisión de la información, por parte de los jefes. Otro situación que se da en el personal, son las falencias de responder a nuevas responsabilidades que les son asignadas, el jefe no les comunica con anticipación, no establece de una forma clara y concisa que funciones cubrirá y en qué tiempo determinado las realizará, por lo que, el colaborador infiere que no hay una planificación y solo se está improvisando.

Los colaboradores están renuentes a afrontar nuevos cambios, en virtud, que no se tiene ninguna información sobre el nuevo proceso administrativo, en ese mismo contexto, las autoridades no se ha tomado el tiempo necesario para informar cuáles serán sus nuevas atribuciones, de igual manera, expresan, que los canales de comunicación dentro de la institución no se utilizan adecuadamente, siendo este un obstáculo que impide que los jefes inmediatos

transmitan la información oportunamente, lo que produce atrasos laborales y falta de cumplimiento de las metas, otro aspecto a resaltar, es cuando las instrucciones por parte de jefes o coordinadores no son lúcidas, lo que origina es que la información que se brinda a los usuarios externos no sea la correcta, suscitando que los tramites se vuelvan engorrosos, dificultosos y se repitan innumerablemente.

Así mismo, algunos empleados indican, que cuando se ausentan de sus funciones por variados motivos, los compañeros de sus áreas de trabajo no comparten la información que fue transmitida de forma oral por los jefes, las cuales, tiene relevancia en el que hacer de su trabajo y además son urgentes para resolver.

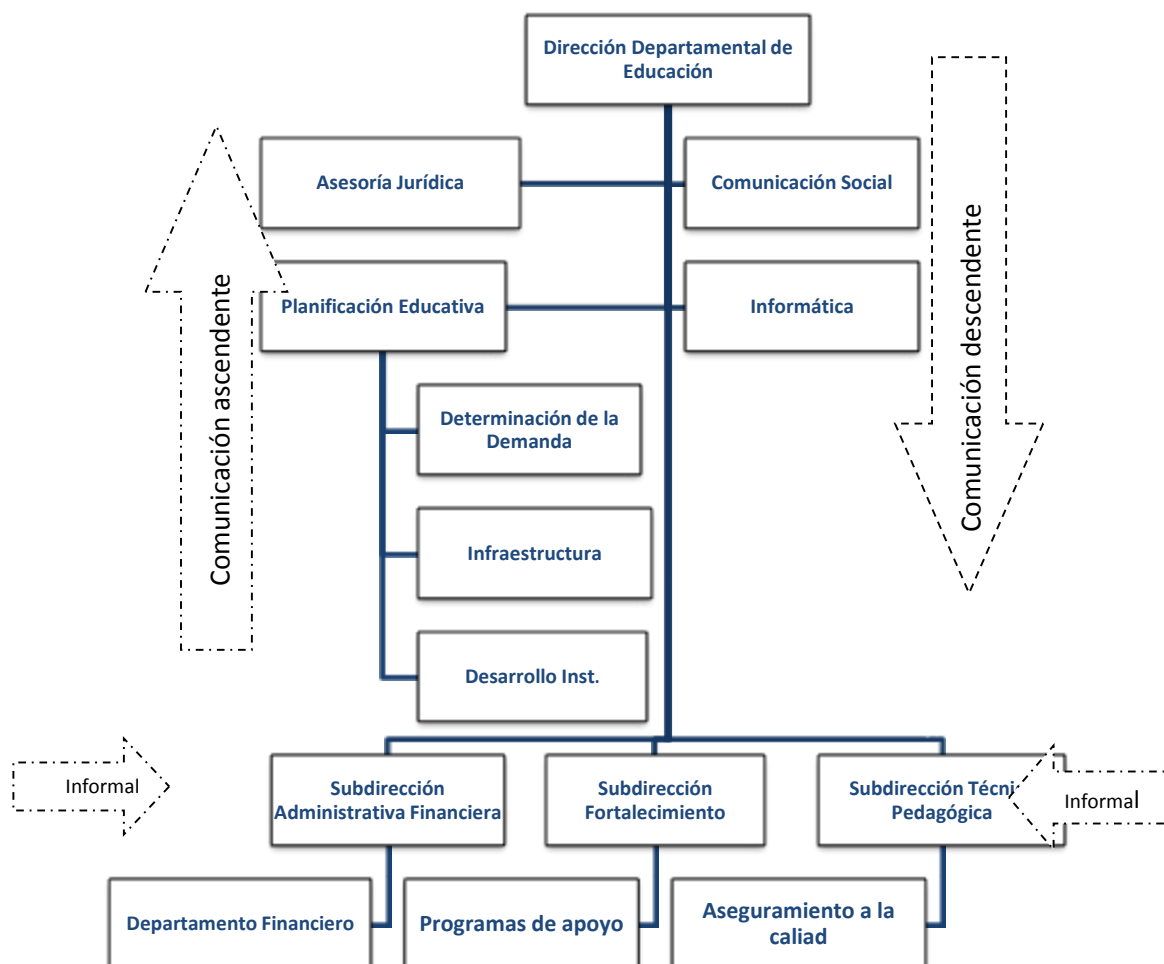
Con relación a aspectos generales de la institución para la cual laboran, como el conocimiento de la misión, visión, objetivos, metas no se difunde, por ende, el desconocimiento hacia dónde dirigir sus esfuerzos, lo anterior, repercute en que los mismos compañeros de trabajo desconocen el que hacer de las unidades que conforman la organización, se planifican o realizan cambios en pro de la institución y no las dan a conocer.

Actualmente, existe descontento en algunas área de trabajo, derivado a que los colaboradores están inconformes con el proceso de comunicación, de continuar esta situación, la unidad de análisis se verá perjudicada por el mal uso de los canales de comunicación, en virtud que el proceso de información es deficiente, dicho proceso no se lleva a cabo de manera sistemática, las actividades carecen de interrelación es decir no se construye, transmite y preserva una comunicación eficiente, no hay instrucciones claras lo que ocasiona que los colaboradores no obtengan la información primordial que le ayude a resolver la problemática que se le pueda presentar en un futuro, impidiendo un desarrollo eficaz de sus

funciones, y por supuesto obstaculiza el proceso de transmisión de información entre los miembros del equipo que conforman la entidad.

En la siguiente gráfica, se visualiza como es que se desarrolla la comunicación en la organización.

Gráfica 12
Comunicación organizacional actual
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur

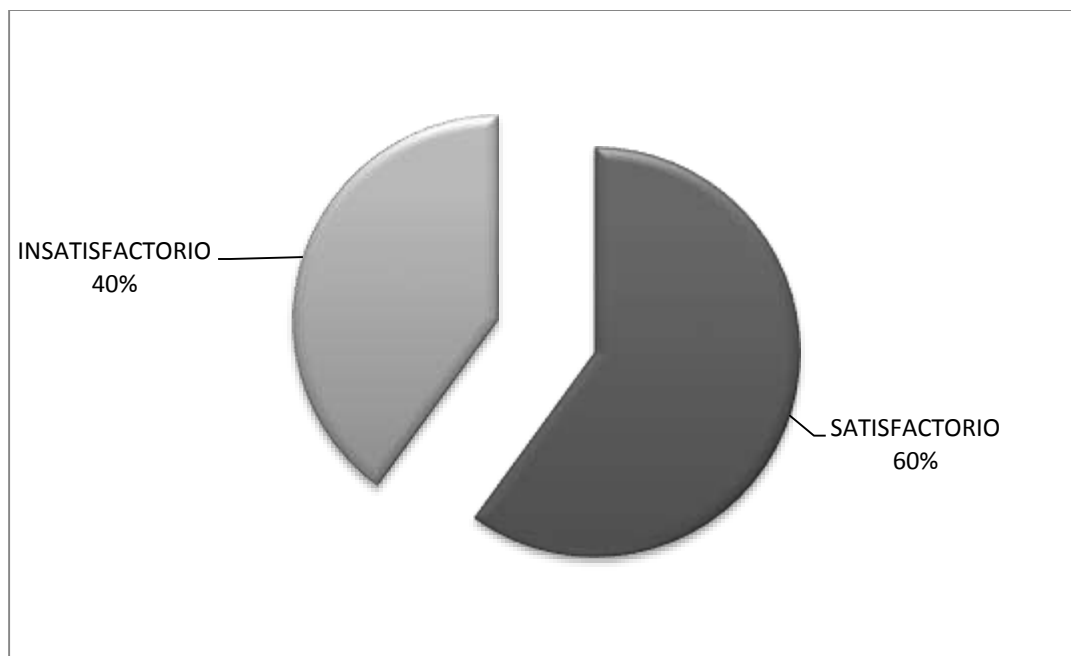


Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

2.4.1.8 Empoderamiento

La institución se caracteriza por ser una entidad que busca brindar la mejor atención a la comunidad educativa, pero se ha detectado que tiene falencias en la toma de decisiones, por ello, es necesario evaluar y analizar la información, con la finalidad de determinar cuáles son las acciones en las que incurre la organización al momento de tomar las decisiones.

Gráfica 13
Empoderamiento, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Los datos recabados, indican que el 60% de los empleados encuestados se muestran satisfechos, en la forma como los jefes les han brindado confianza en las atribuciones que se les delega, señalan que durante el tiempo que se ausentan los jefes o coordinadores sea, por goce de vacaciones, enfermedad o licencias, expresan que durante ese periodo, han surgido inconvenientes, sin

embargo se ha logrado resolver de manera oportuna y eficaz, derivado a que se les confiere la responsabilidad y seguridad para la toma de decisiones en determinado momento, de igual manera exteriorizan, que cuentan con la libertad para desempeñar su trabajo de la mejor manera, manifiestan que en sus departamentos o unidades se les toma en cuenta en la organización de las actividades y es valorada su opinión, tienen la facultad de decir en situaciones críticas, a su vez, cuentan con el respaldo de las autoridades, aducen que una de sus fortalezas es poner en práctica este factor.

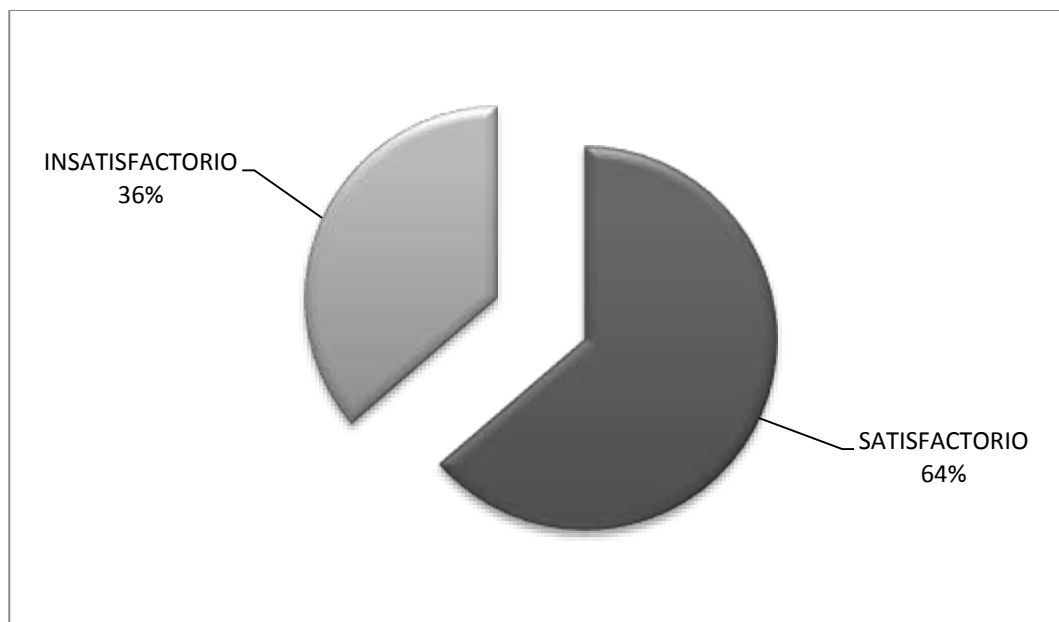
Se valora en la gráfica anterior, que el 40% de las personas encuestadas expresan que están insatisfechas con este factor, derivado a que los jefes inmediatos no les brindan la confianza, ni les delegan actividades, guardando todavía un modelo de poder centralizado. Los colaboradores exteriorizan, que cuando el jefe no se encuentra, la toma de decisiones no es la más adecuada o no se realizan, los jefes inmediatos argumentan que son los únicos que conoce los procesos en su totalidad, por lo tanto, ellos toman las decisiones, por consiguiente se infiere que no hay delegación, ni confianza, algunos empleados mencionan que es desconfianza del jefe y no permite ser representado por otra persona.

En ciertos puesto de trabajo se menciona que no tienen la libertad de toma de decisión para desempeñar sus labores, necesitan de la aprobación del jefe, lo que conlleva pérdida de tiempo cuando el jefe se ausenta, cuando existen nuevas actividades dentro de la unidad no se les da participación a los colaboradores, por creer que son incapaces de realizarlas, sin embargo indican que es necesario que los jefes faculten o capaciten a su personal para que desempeñen correctamente otras actividades, a su criterio es prudente que se confíe y delegue para que la toma de decisiones sea compartida y el personal asuma responsabilidad y compromiso con la institución.

2.4.1.9 Compromiso organizacional

Para la institución, es importante que los colaboradores se identifiquen con ella, por ende, que estén comprometidos con su trabajo, en virtud de lo anterior, es necesario evaluar este factor y determinar cómo es el comportamiento de los empleados hacia el mismo, si se fomenta el deseo de pertenencia o se contribuye al desarrollo de la entidad.

Gráfica 14
Compromiso organizacional, según 70 colaboradores
Institución que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: Investigación de campo. Año 2017.

Se aprecia en la gráfica anterior, que el 64% de los colaboradores manifiestan tener interés en coadyuvar con el desarrollo de la institución, una buena parte de los empleados encuestados aseguran tener compromiso laboral, de igual manera, indican que sus compañeros de trabajo realizan sus labores de forma adecuada, porque se interesan a que el usuario se les proporcione la información

correcta y se les resuelven de manera inmediata, opinan estar agradecidos por el tiempo que llevan laborando para la entidad, así mismo, afirman que se sienten parte de la misma, aseguran trabajar arduamente y estar comprometidos con el desarrollo efectivo de la organización, es importante mencionar que el personal asevera, que existen inconformidades en cuanto a las condiciones laborales, capacitaciones y reconocimientos, las mismas no llenan en un cien por ciento sus expectativas, pero unen esfuerzos para que todo cambie y puedan alcanzarse fácilmente los objetivos y las metas propuestas, señalan que durante el período que tienen de estar laborando para la entidad, han observado pocos cambios de personal, los mismos han sido por cambio de gobierno, en los puestos de confianza.

Se observar en la gráfica anterior, que el 36% del recurso humano se siente insatisfecho con este factor, derivado a que existen algunos colaboradores que demuestran irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, realizando el trabajo sin demostrar mayor dedicación o esfuerzo, un buen porcentaje no cumple con las normas establecidas por las autoridades, observándose impuntualidad en el horario de trabajo y falta de colaboración, lo que provoca apatía laboral, así mismo indican que por falta de oportunidades, en relación a crecimiento laboral dentro de la institución, varios colaboradores han decidido retirarse en busca de mejores opciones en el mercado laboral, o simplemente renuncian porque aducen que el clima laboral no es agradable y su metas personales no están relacionadas con su trabajo, se deduce que el colaborador no hace el mayor esfuerzo por el desarrollo de la organización y que no siente compromiso con la entidad. De persistir, con esta situación negativa y las condiciones no mejoren, es posible que el compromiso organizacional entre en una fase de decrecimiento, donde definitivamente se vuelva un factor más predominante perjudicando a la institución a un mediano plazo, en virtud, que los

colaboradores solamente querrán pertenecer a la misma, por las compensaciones de tipo económico.

2.5 Análisis de resultados

Cuadro 3
Resumen de porcentajes de satisfacción laboral
Entidad que brinda servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur

No	Factor	Factor de higiene	Factor de motivación	Porcentaje de satisfacción	Diferencia de porcentaje igual o mayor requerido por la institución (70%)	Porcentaje de insatisfacción	Total
1	Capacitación	X		29%	41%	71%	100%
2	Condiciones laborales	X		39%	31%	61%	100%
3	Reconocimiento		X	41%	29%	59%	100%
4	Liderazgo	X		48%	22%	52%	100%
5	Participación		X	48%	22%	52%	100%
6	Trabajo en equipo	X		55%	15%	45%	100%
7	Comunicación		X	60%	10%	40%	100%
8	Empoderamiento		X	60%	10%	40%	100%
9	Compromiso organizacional	X		64%	6%	36%	100%
	PROMEDIO			49	21%	51	100%

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN 49%

Se procede a realizar el análisis de los nueve factores, obteniendo como resultado un índice de satisfacción del 49%, lo que indica que para efectos de análisis, está por debajo de lo establecido por la institución que es igual o mayor a un 70%, es evidente que existe un gran margen de diferencia entre lo esperado por la entidad, siendo el factor con mayor insatisfacción el de la capacitación, con un 71% de insatisfacción, seguidamente se tiene el de condiciones laborales con un 61%, tercero el de reconocimiento con un 59%, cuarto el liderazgo con 52%, así sucesivamente, es significativo mencionar, que los jefes inmediatos dentro de los departamentos son considerados como líderes, por lo tanto, el colaborador anhela que las decisiones tomadas por él se enmarquen en el beneficio del grupo y no de una forma particular, por otra parte, también se hace mención de los factores que representan mayor satisfacción los cuales son: compromiso organizacional con un 64% de satisfacción, empoderamiento con un 60% y comunicación también con un 60% de satisfacción, así continuamente se observa en el cuadro anterior de una forma detallada cada uno de los factores con su respectivo porcentaje.

Aunado a lo anterior, se presenta el análisis que se realiza en la investigación, cada factor se evalúa por separado, donde se detalla el grado de satisfacción o insatisfacción laboral según la información proporcionada por cada colaborador, la misma es presentada en gráficas para mayor comprensión. En el cuadro de resumen, se aprecia de forma específica los resultados obtenidos, por cada factor, en el mismo, se evidencia la falta de capacitación, reconocimiento y de las condiciones laborales que la institución ofrece a sus colaboradores, de igual manera, no brinda oportunidades de crecimiento laboral a su personal, según lo indicado por los empleados al momento de encuestarlos, sin duda alguna son áreas críticas que ponen en alerta a la organización, por lo que, es necesario formular mecanismos que ayuden a mejorar la satisfacción y el ambiente laboral.

En el mismo contexto, se comprueba la hipótesis número uno, la cual señala que la causa por la cual se percibe un ambiente no favorable, se deriva a la falta de una herramienta que permita evaluar cómo se sienten los empleados en su puesto de trabajo, por ende, se demuestra la existencia de insatisfacción laboral en la entidad, por la presencia de un clima laboral inadecuado, presentado en la actualidad, por lo cual, se corrobora a través de la evaluación de la satisfacción del personal.

Cabe destacar, que el compromiso organizacional, el empoderamiento, la comunicación, el trabajo en equipo, son factores que presentan cierto grado de satisfacción, por lo que, es necesario seguir fortaleciéndolos y no descuidarlos, para que no se conviertan en factores de inconformidad. De continuar tal situación en la institución, puede verse perjudicada por los niveles de insatisfacción laboral presentado en la actualidad, aspectos que pueden impedir el desarrollo continuo de la misma, por lo anterior, se propone que se realice una propuesta que coadyuve a mejorar dicha situación, focalizándose en los factores que presentan mayor descontento, para lo cual es oportuno elaborar planes de mejora para incrementar la satisfacción de los colaboradores, que a su vez, ayude a tener un mejor clima organizacional, de igual manera, que conlleve a fortalecer las áreas donde actualmente la insatisfacción no es tan crítica, misma que se presenta en el capítulo tres.

CAPÍTULO III
ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE LA
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN,
UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación, se describe la propuesta que tiene como propósito ser una herramienta de soporte para la institución, a través de la elaboración planes de mejora, los mismos están conformados por subprogramas, que serán utilizados como instrumentos indispensables que permitirán incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, de igual manera, que se cumplan los objetivos planteados.

3.1 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se efectuó, con base en los resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción laboral realizada en la institución objeto de análisis, en la misma, se determina que actualmente existe insatisfacción laboral, aunado a ello, se establece que el índice de satisfacción laboral de los colaboradores se encuentra en un 49%, que está por debajo de lo establecido por la dirección, por tal razón, se toma como base los factores que mostraron deficiencia, en virtud de lo anterior, se procede a elaborar planes de mejora para el personal, con la finalidad de crear un ambiente de armonía y que satisfaga las necesidades laborales, así mismo, que propicie empleados satisfechos, participativos y con entusiasmo en la realización de sus labores.

Se incluyen dentro de la propuesta, cuatro planes que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y los programas sugeridos en cada uno de ellos, los cuales consisten en: capacitación, fortalecimiento de las condiciones laborales, reconocimiento laboral y desarrollo de liderazgo.

3.2. Objetivo general

Incrementar el nivel de satisfacción en un 80% como mínimo y en consecuencia se vea reflejado en el próximo diagnóstico a mediano plazo, fortaleciendo todas aquellas áreas de trabajo en donde los empleados se sientan conformes con la satisfacción que le ha brindado la institución.

3.2.1 Objetivos específicos

- Sensibilizar en un 100%, a los jefes de departamento de la institución para brindarles información acerca de las áreas que se afrontarán para propiciar un clima organizacional satisfactorio para los colaboradores, actividad a realizarse en un mediano plazo
- Designar una comisión que quede a cargo de la implementación, seguimiento y retroalimentación de la propuesta, evaluando en un 100% de lo planteado a partir de la segunda semana de enero del presente año
- Concientizar a los jefes y coordinadores que tienen personal a cargo para que influyan de manera positiva en los colaboradores en pro de la implementación de las propuestas y del desarrollo de los planes de mejora en un 100%, en un mediano plazo
- Promover en un 80% estrategias de reconocimiento hacia el personal a través de la implementación de un programa a partir de julio del año en curso.

3.3 Alcance de la propuesta

La propuesta se agrupó específicamente con los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la entidad, los cuales están plasmados en el capítulo II, y se sugiere el establecimiento de planes de mejora, con el propósito de obtener resultados favorables a través de acciones continuas que mejoren el

clima laboral, dando a los colaboradores la importancia que se merecen como trabajadores dentro de la institución, para que se sientan satisfechos, muestren orgullo y aprecio hacia la organización, que trabajen como un equipo apoyándose unos a otros y por ende mejoren las relaciones laborales como personales, para alcanzar los objetivos. Después de la implementación de la propuesta es fundamental que se realice una medición del índice de la satisfacción laboral, a través de la boleta de encuesta que fue utilizada en el análisis de campo, lo cual permitirá establecer si se mejoró el porcentaje de satisfacción.

3.4 Establecimientos de planes de mejora para el personal

A continuación, se presentan las acciones que se llevarán a cabo en cada plan así como los programas que se desarrollarán en los factores de capacitación, condiciones laborales, reconocimiento laboral y liderazgo factores del clima laboral evaluados en la unidad de análisis, los cuales presentaron un alto porcentaje de insatisfacción por los colaboradores, según los resultados obtenidos en el diagnóstico, derivado de lo anterior, se realiza una propuesta, la cual es una herramienta administrativa que permitirá mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. Seguidamente, en el formato 1 se detalla cada uno de los planes y la relación que tiene con cada programa.

Formato 1
Planes de mejora y la relación con los programas
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur

No.	Establecimiento de Planes de mejora		Programas
1	Plan de capacitación y fortalecimiento	↔	a) Capacitación y desarrollo b) Crecimiento laboral
2	Plan de fortalecimiento de las condiciones laborales	↔	a) Condiciones laborales
3	Plan de reconocimiento	↔	a) Reconociendo la creatividad b) Equipos efectivos personal Staff c) Excelencia a la responsabilidad laboral
4	Plan de desarrollo de liderazgo	↔	a) Liderazgo un compromiso de todos b) Identificando el liderazgo en mí c) Liderazgo de servicio

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

1) Plan de capacitación y fortalecimiento

El plan consiste en establecer mecanismo de formación y desarrollo laboral dirigidos a los colaboradores de la institución, a través de oportunidades de crecimiento laboral, a corto y mediano plazo, involucrándolos en capacitaciones de su interés, así como el fortalecimiento de los procesos y la actualización de los mismos, con el fin de mejorar en un 80% las funciones que cada colaborador lleva a cabo, lo cual puede lograrse por medio de los programa de crecimiento laboral y capacitación y desarrollo de manera que los colaboradores se sientan seguros en el desempeño de sus actividades, así como, en un ambiente sano, agradable para que realicen sus tareas sin dificultades, en tal sentido, que sean conocedores de la información importante de la entidad objeto de análisis y que les permita saber cuál es el giro principal y los objetivos hacia los cuales se dirige.

2) Plan fortalecimiento de las condiciones laborales

El plan reside en mejorar en un 80% las condiciones laborales y a su vez fortalecerlas con el objetivo de elevar el sentido de pertenencia y aceptación hacia la organización lo cual puede lograrse a través del programa denominado “Fortalecimiento de las condiciones laborales” de manera que los colaboradores se sientan satisfechos, a corto y mediano plazo, a través de un ambiente acogedor y saludable que puedan desarrollar sus funciones sin ninguna dificultad, haciéndolos responsables de cuidar el equipo asignado en su tarjeta de responsabilidad, así mismo reorganizar algunos espacios entre oficinas para optimizar el espacio que se tiene, trasladar y colocar los expedientes de los colaboradores y docentes renglón 021 en archivos metálicos y resguardarlos en un espacio acorde.

3) Plan de reconocimiento

Plan dirigido a todo el personal que conforma la institución y radica en reconocer en un 80% el esfuerzo y desempeño de cada una de sus funciones, brindándoles la oportunidad de opinar, generar ideas en asuntos relacionados en su área de trabajo, para que se sientan que son tomados en cuenta y que su trabajo es valorado, así mismo contribuir con el mejoramiento de los procesos, en virtud que el recurso humano es vital para el funcionamiento de la organización, por medio de este plan se destaca la creatividad e innovación en los procedimientos por parte de los colaboradores, a su vez, fomentar una la cultura de reconocimiento en búsqueda de la integración de buenos equipos de trabajo apoyándose unos a otros y por ultimo reconocer y promover el valor de la responsabilidad y puntualidad.

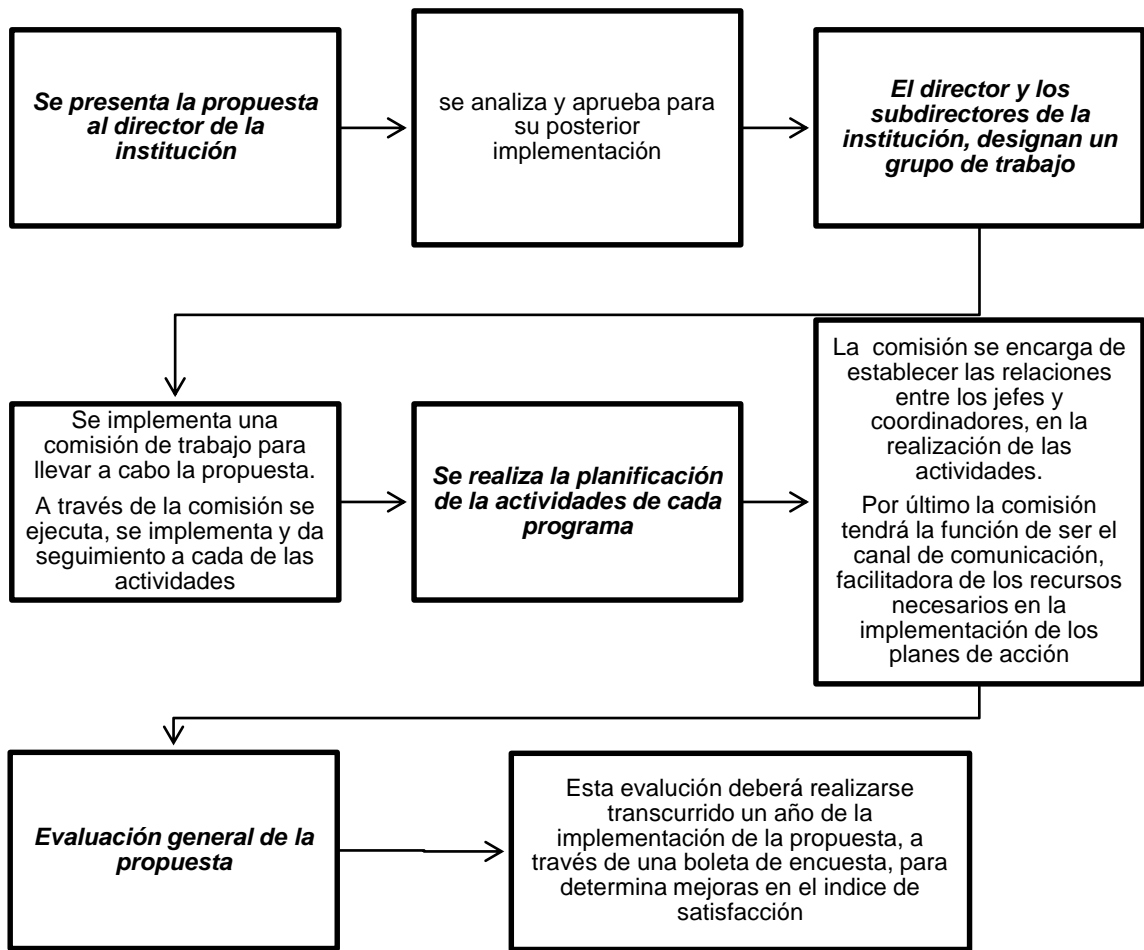
4) Plan de desarrollo de liderazgo

Su finalidad consiste en desarrollar en un 80% el liderazgo potencial de cada uno de los colaboradores, fomentar el respeto y la convivencia entre compañeros y autoridades, que los jefes sean más conscientes del trato que dado a los empleados, así mismo identificar el liderazgo ejercido por los subdirectores, jefes y coordinadores de la entidad, con el objetivo de brindarles a corto plazo las herramientas necesarias que les permitirá empoderarlos para la toma de decisiones y que contribuya a dar un buen servicio a la comunidad educativa.

3.4.1 Metodología de implementación de la propuesta

A continuación, se presenta gráfica de la metodología a seguir en la implementación de la propuesta.

Gráfica 15
Metodología de la implementación de la propuesta
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

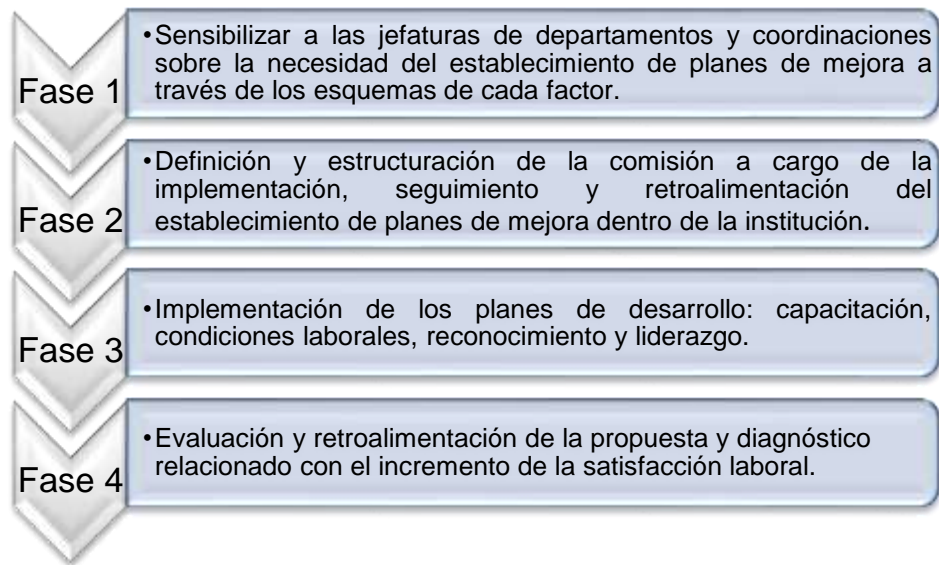


Fuente: elaboración propia. Año 2018.

3.4.2 Fases para el establecimiento de los planes

En la siguiente gráfica, se describe las cuatro fases de la propuesta para el establecimiento de planes de mejora.

Gráfica 16
Fases del establecimiento de planes de mejora
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

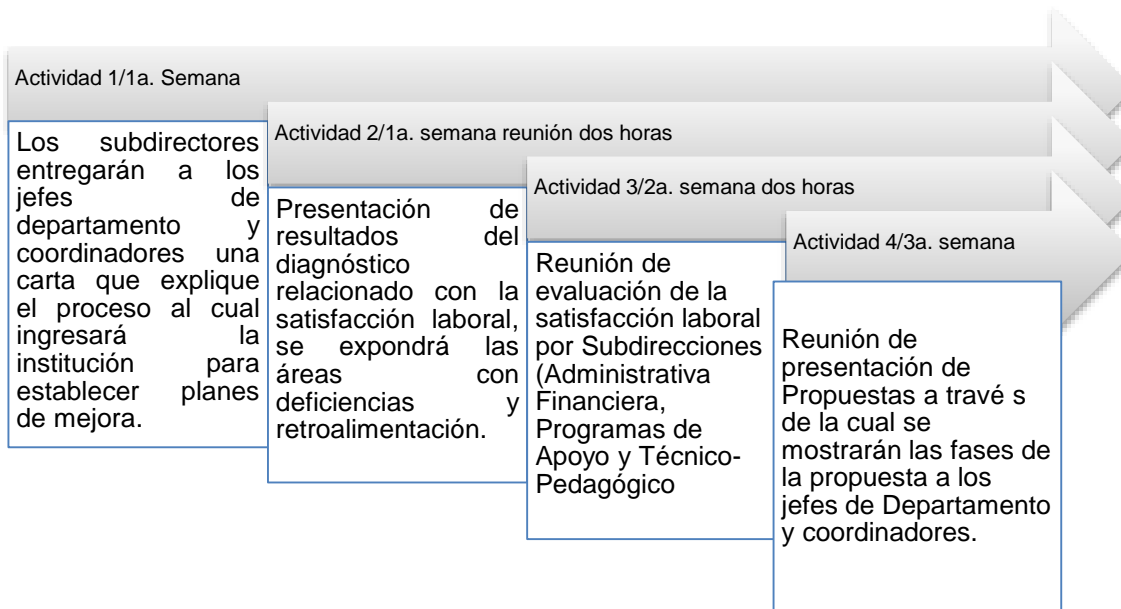


Fuente: elaboración propia. Año 2018.

3.4.3 Fase 1: Sensibilización a los Jefes de Departamentos y Coordinadores

Consiste en concientizar a los subdirectores, a los jefes de departamento y coordinadores de áreas con el fin de hacerles ver la importancia de la implementación de los diferentes esquemas en pro de la satisfacción laboral de todo el personal. En la gráfica 17, se detalla cada actividad que se implementará en esta fase.

Gráfica 17
Fases de la sensibilización
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 218



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

A continuación, se presenta la carta de sensibilización para ser entregada a los jefes de departamento y coordinadores de área.

Formato 2
Carta de Sensibilización a jefes y coordinadores de área
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Oficio No. XX-2017/DDEGUATEMALA SUR

Guatemala, febrero de 2017

Señores
Jefes de departamento
Ciudad, Guatemala

Estimados profesionales:

Reciban un cordial saludo del Director Departamental de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, con el fin de involucrar activamente a todo el personal en las mejoras que se llevarán a cabo dentro de la institución se les hace de conocimiento de los resultados obtenidos relacionados con el diagnóstico de satisfacción laboral que se realizó en los meses anteriores.

Los resultados demuestran que se está haciendo un trabajo aceptable como institución, sin embargo existen factores que están afectando el desempeño de los colaboradores y necesitan fortalecerse, por lo tanto, es conveniente, afinar detalles que son de relevancia sobre todo a los jefes y coordinadores así como todo el personal que labora en la Dirección Departamental.


Por tal razón, se les convoca a las reuniones que se tienen programadas en las cuales se mostrará el detalle de los resultados y así iniciar el emprendimiento de nuevos retos y oportunidades de crecimiento profesional que será reflejado en lo más importante para la institución que son ustedes, esto permitirá conocer nuevas herramientas que serán de mucha utilidad tanto en lo laboral como personal contribuyendo a mejorar los procesos de la educación en pro de la niñez guatemalteca.

Atentamente,

Director Departamental de Educación
DIDEDUC GUATEMALA SUR

Comprometidos con la Educación

 @MineducGT

 /MineducGuate

www.mineduc.gob.gt

Fuente: elaboración propia. Año 2018.



3.4.4 Fase 2: Estructuración de la comisión de implementación

El director y los subdirectores tendrán a cargo la integración de la comisión de trabajo, que será la encargada de implementar la propuesta y dar seguimiento a cada uno de los programas propuestos, el objetivo es que la comisión se empodere de la propuesta, atienda los requerimientos que implica llevarla a cabo, gestione a favor de la secuencia de implementación, vele por el cumplimiento de metas y objetivos, que sea el canal de comunicación de resultados, así también que propicie el ambiente para que se realice de la mejor forma y habilite a través de la Dirección, los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para que se cumpla en su cabalidad la propuesta. Se sugiere que la comisión esté conformada por las todas las areas de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, para lo que se requiere la participación de un representante de dirección, uno por cada subdirección (administrativa-financiera, técnico-pedagógico, fortalecimiento a la comunidad educativa, importante contar con el apoyo de comunicación social y recursos humanos.

a) Funciones de la comisión

1. Ejecutar y llevar a cabo la implementación de la propuesta para el establecimiento de planes de mejora en la institución.
2. Gestionar los recursos humanos, físicos y financieros para la realización de la propuesta
3. Ser el canal de comunicación entre jefes de departamentos, coordinaciones y subdirecciones.
4. Establecer dentro de su agenda el tiempo necesario para las reuniones de seguimiento y evaluación de resultados de los esquemas propuestos.
5. Propiciar el ambiente de sensibilización a los jefes y subdirectores.
6. Brindar informe de resultados a la Dirección de la institución.

3.4.5 Fase 3: Implementación de los planes de mejora

La propuesta está diseñada para ser implementada por programas, con el objetivo de hacer énfasis en cada área que permita la asimilación y mejoramiento progresivo, es necesario recordar que unos de los factores que fue vulnerable en cuanto a insatisfacción fue la capacitación, derivado a que es esporádica la que se da en la institución, sin embargo los colaboradores indicaron que tienen el interés en asistir a cursos de capacitación que les ayuden a mejorar su desempeño laboral y ampliar sus conocimientos, de tal manera, que la unidad en análisis aproveche la disposición e interés de los colaboradores para mejorar su rendimiento, orientándoles y brindándoles la oportunidad de aplicar a otros puestos, por tal razón, el orden con el cual se propone abordar cada plan está orientado a que tácticamente se enfoque la atención en un plan y como resultado se logre influencia sobre todos los demás, por ese motivo el primer factor a abordar es la capacitación, posteriormente se abordará el tema de las condiciones labores, que conlleva fortalecerlas y crear un ambiente acorde al desempeño de las funciones de los colaboradores, seguidamente se propone un plan sobre el reconocimiento laboral, finalizando con el factor de liderazgo.

3.4.5.1 Plan de capacitación y fortalecimiento

El plan de capacitación, se encuentra integrado por los programas de capacitación y desarrollo, y por el de fortalecimiento del crecimiento laboral; en el primero consiste en detectar que procesos requieren fortalecerse a través de capacitaciones, por ello, se propone realizar un Diagnóstico de Necesidades y con ello se incremente el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la entidad objeto de investigación, el segundo establecer mecanismos que apoyen a los colaboradores a continuar con sus estudios a nivel superior, así mismo reconocer el esfuerzo académico del personal que labora en la institución, otro aspecto importante es la actualización de los perfiles de los servidores públicos para futuros ascensos o cubrir puestos vacantes. La entidad informará e

involucrará a los empleados de las actividades de formación, tales como, talleres, capacitaciones, diplomados, seminarios, charlas, entre otros, que son puestos a disposición por instituciones externas como el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, Procuraduría de los Derechos Humanos –PDH-FUNDACÍVICA, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Finanzas, entre otros, además de ofrecer beneficios al personal, que pueda comprobar a través de documentos válidos, la existencia de actividades académicas externas en las cuales se encuentre implicado los empleados con el fin de formar y garantizar personal competitivo.

a. Objetivos

- Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral en un 80% en los colaboradores, en relación a las oportunidades de crecimiento en un mediano plazo
- Proporcionar al 80% de los colaboradores oportunidades de crecimiento laboral, en período de tres meses.
- Fortalecer en un 80% los procesos que desempeñan los servidores públicos, a través de la detección de las necesidades de capacitación, a mediano plazo
- Evaluar en un 90%, el rendimiento laboral de los colaboradores, posteriormente a las actividades de crecimiento laboral, en un período de dos meses
- Divulgar en un 100% la información a través de Comunicación Social y cartelera informativa, en un período de un mes.

b. Plan de acción

A continuación se presentan el plan que detalla las actividades a realizarse para alcanzar los objetivos del programa que se propone para mejorar el

factor de capacitación y desarrollo para los colaboradores, se iniciara con la capacitación dirigida al director, subdirectores, jefes y coordinadores para que puedan efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), con la finalidad de llevar las capacitaciones necesarias dentro de la institución, también, se propone una herramienta para verificar si las capacitaciones gestionadas cumplen con su objetivo de transmitir adecuadamente la información.

Cuadro 4
Plan de acción
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Objetivo del plan: Establecer las actividades necesarias para la implementación de un plan de capacitación y fortalecimiento de los procesos en un 100% al corto y mediano plazo.									
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Finalización		Medio de Supervisión	Recurso	Presupuesto	
				Inicio	Finalización				
1	Presentar y aprobar la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Sensibilizar en un 100% a las autoridades la importancia de las oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral de los colaboradores a nivel interno en término seis días	Director departamental	09/01/2018	16/01/2018	Al estar autorizado el plan se da por satisfactoria el trabajo realizado	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera) Refrigerio para la presentación	Q 0.00 Q 200.00	
2	Capacitar al director, subdirectores, jefes coordinadores sobre "Cómo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación "DNC", se elaboran formatos para mayor comprensión	Contar con el 100% de la participación del director, subdirectores, jefes y coordinadores para realizar las capacitaciones, en término de diez días	Facilitador de INTECAP	17/01/2018	31/01/2018	Identificar temas, leyes, programas en los que colaboradores necesitan mejorar	Capacitación del curso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Q3,000.00) Logística (audio, sonido, pantalla cañonera) Refrigerio para la actividad (Q390.00)	Q 0.00 Q 3,390.00	
3	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, dirigido al personal, se elabora un formato para su análisis	Planificar las capacitaciones necesarias para el personal de la institución en un 90% en término de quince días	Jefes inmediatos y coordinadores	01/02/2018	23/02/2018	A través del formulario propuesto se puede registrar los temas que requieren fortalecerse, el cual será llenado por los colaboradores	Impresión de formularios	Q 100.00	

4	Aprobar el financiamiento de los puestos vacantes que los colaboradores han dejado por jubilación, destitución o renuncia.	Promover en 100% los ascensos para reclutar al personal interno para que los colaboradores puedan aplicar a puestos vacantes, en un término de dos meses	Jefes inmediatos y coordinadores	01/03/2018	30/06/2018	Actualización de los expedientes de los colaboradores con el departamento de Recursos Humanos	Confrontación de documentos a presentar en expedientes	Q 0.00
5	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada dos meses	Jefes inmediatos y coordinadores	17/03/2018	15/072018	Se solicitará informes a los jefes y coordinadores para establecer si ha cumplido con los objetivos del programa		Q 0.00
Costo aproximado de la implementación de la propuestas							↑	Q 3,690.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

c) Descripción del programa I capacitación y desarrollo

Capacitar a los subdirectores, jefes y coordinadores para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, seguidamente, los jefes departamento identificarán los procesos que su personal necesita fortalecer, a través de un formulario que los colaboradores llenarán, aunado a ello, se consolide los temas o procesos que se desean mejorar, posteriormente, se gestionará todas aquellas actividades ayuden a optimizar el desempeño laboral y aumentar los conocimientos de los colaboradores, así mismo, aprovechar la disposición e interés de los colaboradores para optimizar su rendimiento, a través de acciones de formación como: talleres, diplomados, círculos de calidad, cursillos entre otros, brindándoles la oportunidad de aplicar a otros puestos.

Objetivos

- Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral respecto a las oportunidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores en un 90%, a mediano plazo.
- Capacitar al 80% de los jefes, coordinares y enlaces en la detección de las necesidades de capacitación, durante la segunda semana de enero del año en curso.
- Detectar las necesidades de capacitación de forma individual para el 90% de los colaboradores de acuerdo al nivel jerárquico, en un mediano plazo.
- Gestionar capacitaciones para el 90% de los colaboradores en temas que sean necesarios fortalecerse, durante el mes de febrero.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento a los colaboradores en un 80%, a mediano plazo.
- Dar seguimiento a las actividades planificadas en un 80%, y determinar la efectividad de las capacitaciones impartidas a través de su evaluación, la misma será realizará cada dos meses.

d) Descripción de las actividades

El programa de capacitación y desarrollo del personal, se refiere al adiestramiento que se proporcionará a los colaboradores de la institución, a través de acciones tales como, oportunidades de formación a nivel interno y externo, con ello asegurar la competitividad académica y laboral, de tal manera que se pueda aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, para ello se propone una formato para detectar las necesidades de capacitación de los servidores públicos a la vez, se sugiere realizar una capacitación para los subdirectores, jefes y coordinadores sobre la elaboración del diagnósticos de necesidades de capacitación para que conozcan, detecten e informen las mismas y con ello organizar las capacitaciones necesarias, en beneficio de fortalecer los procesos que cada colaborador realiza.

Dirigido a: Subdirectores, jefes y coordinadores

e) Metodología

La gestión de las capacitaciones y organización de las mismas, estará a cargo de la comisión, para ello, se sugiere la contratación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad-INTECAP- u otra organización, la realización de las actividades se llevarán a cabo en el Centro Recreativo de Finanzas en el Salón los Volcanes, se convocará a través de un Oficio de dirección, enviado por correo electrónico institucional con 15 días de anticipación. A continuación, en el formato 3, se describe el contenido de la capacitación.

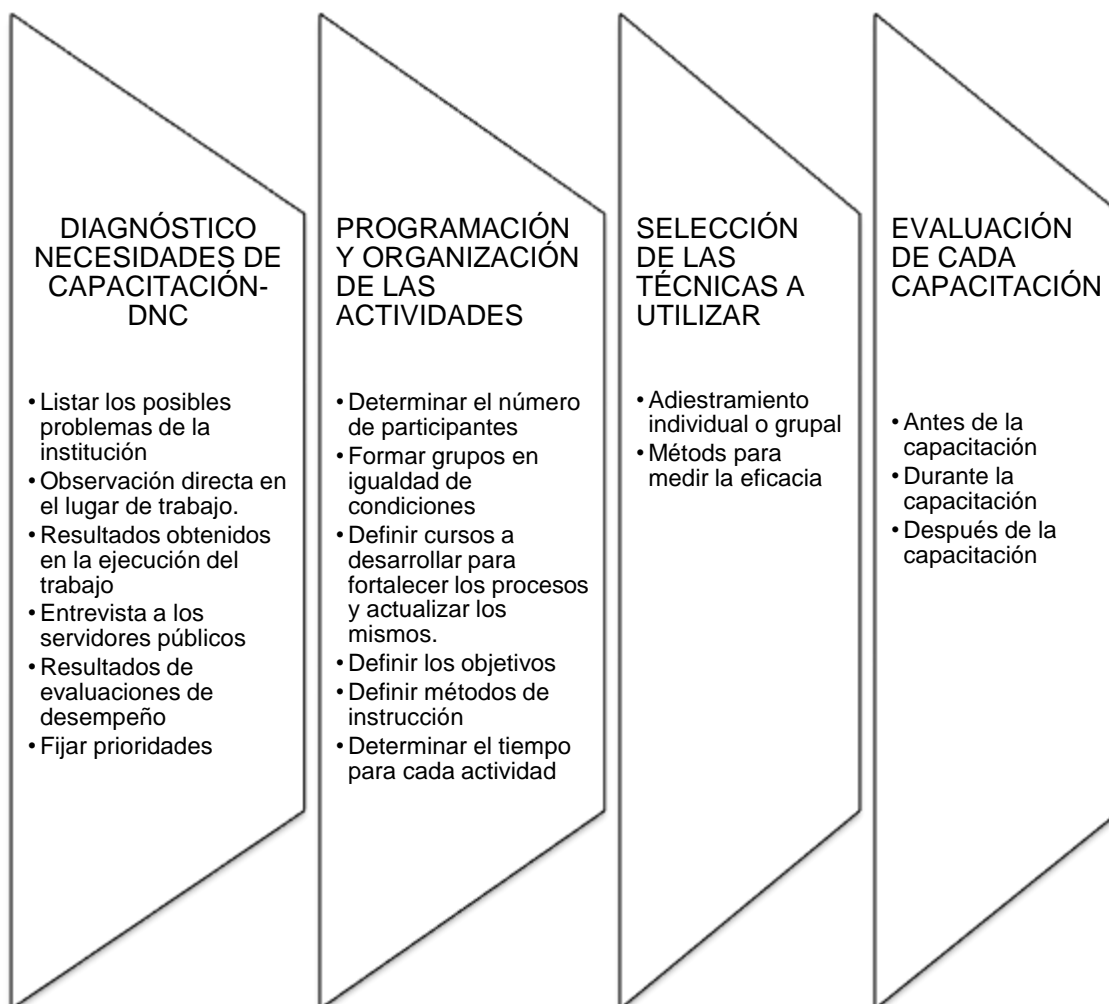
Formato 3
Metodología para el Diagnóstico de Necesidades-DNC
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
Nombre de la capacitación	Cómo realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Duración:	20 horas
Dirigido a:	Director, subdirectores, jefes y coordinadores
Objetivos:	Durante la capacitación los participantes desarrollaran la capacidad para desempeñar la gestión de la detección de las necesidades de capacitación.
Metodología:	Se realizarán clases expositivas y talleres demostrativos de situaciones que ameritan la detección de DNC
CONTENIDO	
1) Objetivos del DNC	• Diagnóstico transversal de base
	• Detección de necesidades en forma periódica
	• Detección de necesidades particulares
2) ¿Cuánto necesito capacitar?	• Herramientas
	• Indicadores
3) Fuentes de información para DNC	• A partir de la identificación de brechas
	• A partir de resultados de evaluaciones de desempeño
	• A partir de la observación directa a las personas
4) Instrumentos para la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	

Fuente: INTECAP. Año 2018.

Posteriormente a la capacitación, los subdirectores, jefes y coordinadores podrán detectar las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores así como programar, organizar las capacitaciones necesarias y su respectiva evaluación. En el siguiente formato, se describe el Programa de fortalecimiento de capacitación y desarrollo.

Formato 4
Programa fortalecimiento de capacitación y desarrollo
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, es indispensable que se realice una entrevista a los colaboradores, a través de esta técnica se pueden establecer y registrar los temas y procesos que se desean fortalecer, seguidamente, solicitar a las entidades que pertenecen al Despacho

Superior u otras organizaciones la gestión de las capacitaciones y los cursos necesarios, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y ampliar los conocimientos de los colaboradores, para la recopilación de la información se elabora un formulario para que los subdirectores, jefes inmediatos y coordinadores puedan establecer que procesos, reglamentos, acuerdos, programas, se requieran fortalecerse o mejorar, esto se podrá realizar mediante el formulario individual de necesidades de capacitación, como se describe en el formato.

Formato 5
Diagnóstico individual de necesidades de capacitación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

DEPENDENCIA	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR
DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS
UNIDAD O SECCIÓN:	JURADO AUXILIAR DEPARTAMENTAL DE OPOSICIÓN DE GUATEMALA
NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO:	MARIA JOAQUINA REYES DPI: 1603645800101
PUESTO NOMINAL:	PROFESIONAL III
PUESTO FUNCIONAL:	ENLACE ADMINISTRATIVO
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	11

FAMILIAS DE PUESTOS:	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">OPERATIVO</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: none;">ADMINISTRATIVO</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: none;">DIRECTIVO</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">PROFESIONAL</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">X</td> <td style="border: none;">TÉCNICO</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	OPERATIVO		ADMINISTRATIVO		DIRECTIVO		PROFESIONAL	X	TÉCNICO			
OPERATIVO		ADMINISTRATIVO		DIRECTIVO									
PROFESIONAL	X	TÉCNICO											

OBJETIVO DEL DNC: Determinar oportunidades de mejora en los servidores públicos de la institución con el fin de diseñar un plan de capacitación que fortalezca los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos con el fin de alcanzar una eficiente gestión pública.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará aspectos de desempeño laboral que están directamente relacionados con la gestión pública que ejecutan los miembros de su equipo de trabajo, por lo que solicitamos se sirva realizar un análisis de la gestión de cada servidor público. Colocar de manera específica la necesidad de capacitación que existe en el servidor público, es indispensable que especifique el nivel de formación que requiere en dicho proceso de capacitación para que el servidor público realice una gestión eficiente. En el espacio de otros puede agregar capacitaciones que requiera para mejorar la gestión pública que no se encuentran detallados en el instrumento.

PROCESOS

ASPECTOS A EVALUAR: en este espacio debe incluir el nombre del proceso o los procesos que realizan los servidores públicos y la fase del mismo que no ejecuta con propiedad.

NOMBRE DEL PROCESO	ASPECTO DEL PROCESO QUE DEBE MEJORAR
Recepción de expedientes	Divulgación de la información los aspectos legales y técnicos de la entrega de los expedientes a la Jurados Municipales

PROGRAMAS INFORMÁTICOS

APLICACIONES INFORMÁTICAS	NIVEL REQUERIDO PARA ALCANZAR EFICIENCIA EN SU TRABAJO			OBSERVACIÓN
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Word			x	Mejoramiento de las herramientas de este programa
Excel		x		Elaboración de tablas dinámicas
Power Point		x		Mejor aplicación de este programa para capacitar a los JUMOS
Visio				
Project				
Otros especifique				

SISTEMAS INFORMÁTICOS ESPECÍFICOS

APLICACIONES INFORMÁTICAS	NIVEL REQUERIDO PARA ALCANZAR EFICIENCIA EN SU TRABAJO			MÓDULO QUE NECESITA FORTALECER
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
NOMBRE DEL SISTEMA				
SIGES		x		Mejorar el proceso adquisiciones
SICOIN				
GUA TENOMINAS				
GUATE COMPRAS	x			Subir eventos de cotización para adquisiciones de bienes y servicios
E-SIRH			x	Mejorar el uso de aplicaciones en el Sistema de Recursos Humanos
Otros especifique:				

ASPECTOS A EVALUAR :	En este espacio se debe incluir el nombre la ley o reglamento que debe fortalecer
LEY O REGLAMENTO	CAPÍTULO, ARTÍCULOS O REGLAMENTO QUE DEBE FORTALECER EL SERVIDOR PÚBLICO
Constitución Política de la República de Guatemala	
Ley de servicio Civil	Capitulo VI Permutas y traslados
Ley de Compras y Contrataciones	
Ley de Actualización Tributaria	
Ley de Educación Nacional	
Ley Orgánica de la Contraloría de Cuentas	
Ley Orgánica de Presupuesto	
Normas generales del Control Interno Gubernamental	Reglamento Interno del Ministerio de Educación y Pacto Colectivo
otros especifique:	

HABILIDADES

NOMBRE DE LA ACCIÓN	OBSERVACIÓN
Resolución de conflictos	Primordial que el servidor publico tenga las herramientas necesarias
Dirección de personal	
Escucha activa	
Interacción efectiva	
Expresión en público	Desarrollar las habilidad de oratoria
Supervisión	
Inteligencia emocional	
Toma de decisiones	Empoderar al servidor público para la toma decesiones en situaciones críticas
Planeación estratégica	
gestión administrativa	
Otros especifique:	

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DE LAS ACCIONES A TRATAR	INDICAR ÁREA ESPECÍFICA	OBSERVACIÓN
Instalaciones eléctricas (área de mantenimiento)		
Plomería (área de mantenimiento)		
Montaje de eventos (anfitrionas)		
Protocolo		
Mecánica básica (pilotos)		
Técnicas de limpieza (Operativos)		
Redacción y Ortografía	Uso corecto de los signos de puntuación y uso de proposiciones	
Elaboración de Informes	Presentación de conclusiones y recomendaciones	
Elaboración de presentaciones para exposiciones		
Otros especifique:		
AUTORIDAD QUE REALIZA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
nombre del Jefe inmediato	Fátima Alejandra Ovalle Garcia	
puesto del jefe inmediato	Jefe del Departament de Recursos Humanos	
Puesto nominal y funcional del jefe inmediato		
Firma y sello		
Firma del servidor público		

Fuente: elaboración propia. Año 2018

Después, que cada colaborador haya registrado sus necesidades de capacitación en el formulario anterior, cada jefe inmediato de departamento u coordinador de unidad, realizará el consolidado de necesidades capacitación de los colaboradores que tengan a su cargo, para su respectivo análisis, para ello en el formato 6 se plantea como llevar a cabo el mismo, primero por área de trabajo y su requerimiento de capacitación, en orden de prioridad, en la tercer columna temas específicos de capacitación, cursos o procesos que son necesarios fortalecerse o actualizarse y por último definir a quienes se requiere capacitarse y la cantidad de colaboradores que recibirán las mismas.

Formato 6
Consolidado de necesidades de capacitación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Consolidado de necesidades de capacitación de los colaboradores por área de trabajo y por nivel jerárquico					
Área de trabajo con requerimiento de capacitación	Orden de prioridad	Necesidades de capacitación: temas específicos	Población objeto de capacitación		
			Número de colaboradores por área.		
			Admon-financiero	Técnico pedagógico	Fortalecimiento a la comunidad
Ley de Servicio Civil	1	Titulo VI	10	8	7
e-SIRH	2	Inconformidades	5	2	10
Pacto Colectivo Vigente	3	Art. 22	8	10	10
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
Observaciones generales: Es necesario gestionar la capacitaciones con los dueños del procesos					

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

El formulario de consolidado de capacitaciones por cada área será entregado al departamento de recursos humanos en donde se procederá a realizar un consolidado general para determinar las necesidades de capacitación total de los colaboradores y poder organizar las capacitaciones necesarias, todo esto con el apoyo de la comisión de implementación.

f) Evaluación y seguimiento

Es importante para la institución, que los colaboradores fortalezcan los procesos, por ello, es relevante que los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas durante el desarrollo de las capacitaciones, talleres, cursos, sistemas, acuerdos ministeriales, entre otras, recibidas por el personal, son necesarias evaluarlas y darles seguimiento, por tal razón, se propone un formulario que ayudará a los jefes y coordinadores determinar si las capacitaciones han sido efectivas.

Formato 7
Evaluación de actividades de capacitación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Evaluación de actividades de capacitación del personal de la institución					
Actividades de capacitación			Fecha 03/04/2017		
Facilitador (a) Diego Ruíz					
Descripción de la evaluación	Con el fin de conocer nuestras oportunidades de mejora, solicitamos tomarse unos minutos de su tiempo para evaluar la presente actividad de capacitación.				
Objetivo de la evaluación	Conocer en un 90% la opción de los colaboradores en relación a las actividades de capacitación, a través de la evaluación correspondiente, luego de culminada la misma.				
Instrucciones	Marque con una "X" en la escala calificación correspondiente, evaluando la actividad de capacitación recibida, de acuerdo a la alternativa que considere pertinente.				
No.	Área	Escala de calificación			
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente
1	Calidad de expositor		X		
2	Contenido del tema	X			
3	Horario de inicio y finalización		X		
4	Metodología utilizada (dinámica y análisis estudio de casos entre otros)		X		
5	Aporte de la presente actividad para el fortalecimiento de sus competencias	X			
Información complementaria					
¿Qué fue lo que más le gustó de la actividad de capacitación?: Interacción con el personal y casos prácticos					
¿Qué fue lo menos que le gustó de la actividad de capacitación?: poco tiempo para el tema a desarrollar					
Comentarios y sugerencias: Mas tiempo para la actividad					
¡Gracias por su colaboración!					

Fuente: elaboración propia. Año 2018

g) Recursos

- Humanos
- Presidente de comisión de implementación, delegada de recursos humanos y comunicadora social
- Subdirectores, jefes inmediatos, coordinadores
- Colaboradores

➤ INTECAP

➤ Materiales y equipo

Salón de videoconferencias, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina, tintas de impresión a colores, hojas y computadoras.

3.4.5.2 Plan de acción para el fortalecimiento del crecimiento laboral

A continuación se presentan el plan que detalla las actividades a realizarse para alcanzar los objetivos del programa fortalecimiento del crecimiento laboral, con la finalidad de mejorar la satisfacción del personal de la institución objeto de análisis.

Cuadro 5
Plan de acción
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Objetivo del plan: Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de fortalecimiento del crecimiento laboral, en un 100% al corto y mediano plazo.								
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicio-finalización		Medio de Supervisión	Recurso	Presupuesto
1	Presentar y aprobar la propuesta a través de una reunión de trabajo para su análisis	Aprobar en un 100%, el programa de crecimiento laboral dirigido a los colaboradores, en término de un día	Director presidente de la comisión de trabajo.	09/01/2018	09/01/2018	Al estar autorizado el plan se da por satisfactoria el trabajo realizado.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera). Refrigerio	Q 0.00 Q 200.00
2	Socializar las actividades dentro del plan.	Motivar al personal en un 90%, sobre las activades que conforman el programa, en un término de cinco días	Jefes de departamento	17/01/2018	24/01/2018	Elaborar la programación de actividades específicas de crecimiento laboral, de acuerdo a la propuesta presentada.	Impresión del programa para la socialización.	Q 0.00
3	Solicitar el apoyo de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional para llevar a cabo el plan de subsidio para los estudios postgrado.	Incentivar en un 90% al personal para que continúe con su profesionalización, en un término tres días	Director Departamental y subdirectores	25/01/2018	06/02/2018	Comprobar los resultados obtenidos por la certificación de cursos.	Definido por la Institución.	

No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicio-finalización		Medio de Supervisión	Recurso	Presupuesto
4	Elaborar cartelera académica informativa.	Mantener informado al personal en un 100% de las capacitaciones que ofrecen otras instituciones del estado y de organizaciones no lucrativas en un término de cinco días	Comunicadora Social	08/2/2018	22/02/2018	A través de la cartelera y banner informar al personal de las capacitaciones que se van a impartir.	Diseño y elaboración de Cartelera. (Q800.00) Diseño de arte más impresión de banner y araña (Q265.00)	Q 1,065.00
5	Diseñar diplomas para reconocer el esfuerzo académico de los colaboradores.	Entregar en un 100% los diplomas de reconocimiento al esfuerzo académico a los colaboradores que continúan estudiando.	Jefes de departamento	07/02/2018	14/02/2018	A través de la actualización de los expedientes de los colaboradores con relación a sus méritos académicos.	Impresión diplomas de reconocimiento en papel lino.	Q 100.00
6	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes	Jefes inmediatos y coordinadores	17/02/2018	21/03/2018	Se solicitará informes a los jefes y coordinadores para establecer si ha cumplido con los objetivos del programa		
Total de la propuesta								Q 1,365.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

a) Descripción del programa II fortalecimiento al crecimiento laboral

El plan de crecimiento laboral está compuesto por actividades que contribuyen a la profesionalización académica de los colaboradores, brindar capacitaciones de interés para el personal que labora en la institución objeto de análisis, divulgando la información por medio de comunicación social interna y cartelera informativa. Seguidamente, se procede a explicar en qué consiste este programa.

b) Objetivo

- Incentivar en un 80% al personal que labora en la institución en continuar con sus estudios a nivel superior, durante el mes de enero.
- Coordinar en un 80% con la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional del Despacho Superior subsidio para la profesionalización del personal administrativo de la institución, durante el mes de enero.
- Establecer en un 80% horario flexibles para el personal que estudia una carrera universitaria, en el mes de enero.
- Reconocer en un 90% el esfuerzo académico del personal, al término de cada semestre
- Promover en un 70% los ascensos para cubrir los puestos vacantes, sean estos por jubilación, renuncia, destitución, en un mediano plazo.

c) Descripción de las actividades

Este programa consiste en implementar acciones de mejora, las cuales la institución, proporcionará a los colaboradores, primero se sociabilizar la Ley del Servicio Civil, el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Reglamento Interno del Ministerio de Educación y Pacto Colectivo Vigente, informando a los colaboradores cuales son sus derechos y obligaciones, esto con el fin de darles a conocer que se puede poner en marcha la flexibilidad de los horarios para que puedan continuar con sus estudios, gestionar capacitaciones de interés que permitan fortalecer conocimientos adquiridos de forma equitativa para las

diferentes áreas de trabajo que integra la Dirección Departamental de Educación. Es importante resaltar, que estas son actividades de responsabilidad conjunta, tanto del colaborador como de la entidad, a través de la implementación y aplicación de estrategias por parte de la institución, y el cumplimiento y compromiso del personal en la realización efectiva de las mismas, todo ello con el objetivo de desarrollar y fortalecer las habilidades individuales de los mismos a nivel interno y externo, así como para asegurar la competitividad de los colaboradores, y a la vez incrementar el nivel de satisfacción laboral.

Dirigido a: todo el personal

d) Metodología

La comisión de implementación se encarga de convocar a los subdirectores y jefes inmediatos a través de correo electrónico, planificando una reunión con 15 días de anticipación. Cada subdirección, jefatura y coordinación es responsable porque los colaboradores de su área asistan a la actividad. La comisión se encargara de confirmar la participación de los colaboradores a través de los jefes inmediatos, quienes son responsables de enviar programas y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Así como realizar la publicación en cartelera informativa, Comunicación Social Interna de la institución, indicando fecha lugar y hora de la reunión.

Actividades a desarrollar

1) Horarios de entrada y salida flexibles para personas que actualmente están estudiando una carrera universitaria o concluyendo la misma: primero se socializará con el personal la Ley del Servicio Civil, el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Reglamento Interno del Ministerio de Educación y Pacto Colectivo Vigente, haciendo énfasis en los derechos de los trabajadores, por este medio se podrá obtener el interés de los empleados, en virtud, que existe un

documento que respalda dichas acciones para poner en marcha la propuesta de la flexibilidad de los horarios, dirigido a los empleados que estén estudiando, la finalidad de la misma es incentivarlos brindándoles oportunidades de inicio o continuidad de actividades académicas a través de asignación de horarios flexibles para el personal que actualmente este cursando una carrera universitaria o post-grado. Estos horarios se podrán definir con el apoyo del Director Departamental y el Jefe inmediato superior, este último tendrá a su cargo la reorganización de horarios de ingreso y salida, concretando un horario de entrada, la que se acuerda a ser una hora antes de lo establecido en el reglamento interno el cual es de (9:00 a 17:30) siendo lo propuesto de (8:00 a 16:30) de tal forma que se le proporcione horarios flexibles que permitan que el personal tenga oportunidades de asignación de carreras académicas o bien cursos libres en temas específicos de trabajo.

2) Promoción y divulgación de plan subsidios para trabajadores de la institución, con el apoyo de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional del Ministerio de Educación y la Universidad de San Carlos de Guatemala: los carreras de maestrías van dirigidas a todo profesional de alto nivel académico, enfocadas en el áreas social humanista, jurídico legal, económico-financiero y administrativo, estas son oportunidades de formación y desarrollo profesional que la comisión de implementación tendrá a su cargo. Es necesario aclarar que la DICONIME, es la dirección encargada coordinar y brindar oportunidades de estudio, conjuntamente con otras instituciones, dirigidas a estudiantes, docentes y servidores públicos, enfocadas en el área educativa, sin embargo, no se ha tomado en cuenta al personal administrativo para que continúe con la profesionalización a nivel superior, en otras áreas, por lo que, en este proyecto se desea incorporar ha dicho personal, en las áreas arriba mencionadas.

Cabe destacar, que es la institución la responsable de hacer partícipe a los colaboradores, a través del involucramiento y la participación activa de los mismas, para ello es importante informar al personal de las diferentes áreas, por medio la publicación de anuncios y cartelera interna, que permitan transmitir la información relacionada para estudiar las maestrías que sean de su interés, por lo que el Jefe inmediato considerará los mecanismos de participación, uno de los requisitos indispensables es ser trabajador de la institución, pertenecer al reglón 011 y dos años de servicio, estos requisitos son indispensables para obtener ese beneficio, el compromiso que cada colaborador tendrá con la institución y la responsabilidad de tener al día sus actividades, con el objetivo de fortalecer tanto los conocimientos como las habilidades del colaborador en áreas específicas de trabajo, los cuales tiene como objetivo desarrollar de manera efectiva las funciones asignadas a los puestos laborales. El costo de las maestrías tiene una erogación cómoda, de Q 20,563.00 el 50% la paga el MINEDUC a la universidad en mención (10,281.50) y el otro 50% será descontado en cuotas mensuales del sueldo del servidor público con pago a dicha entidad, por lo que dure la maestría.

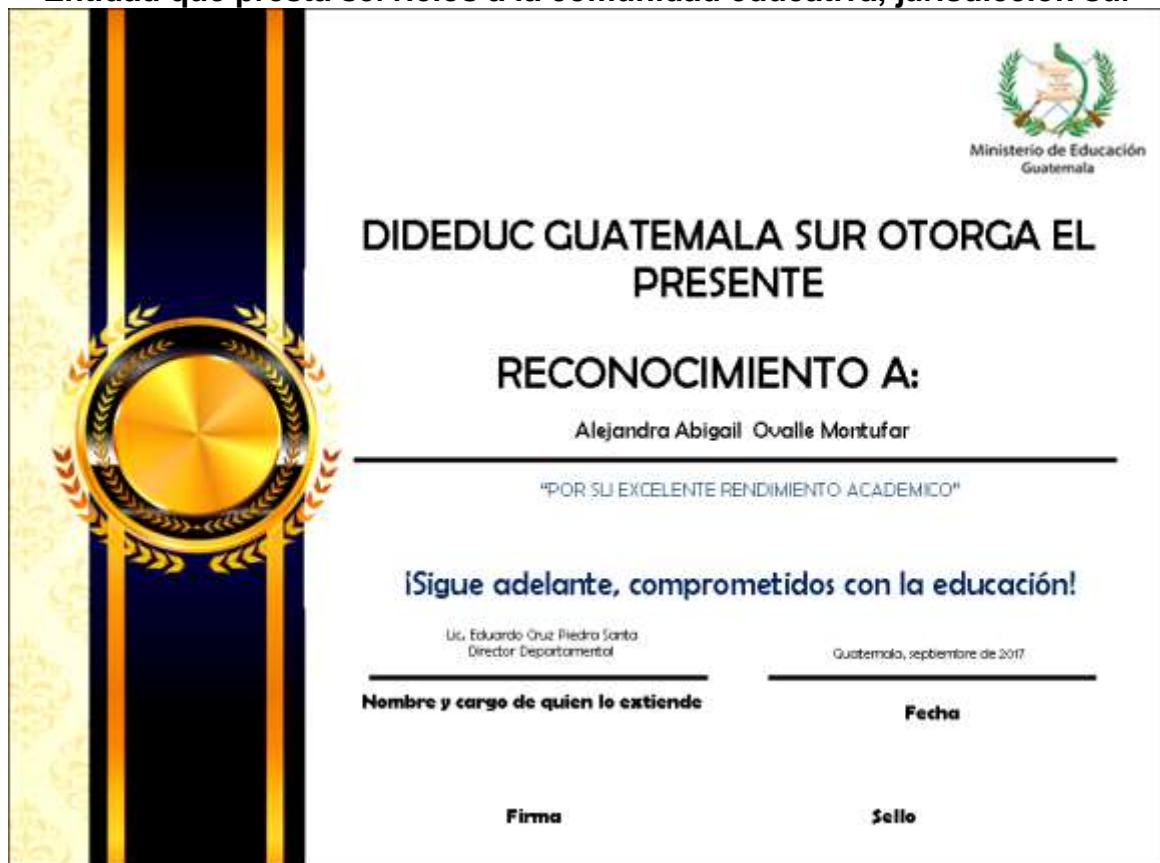
3) Reconocimiento por méritos académicos: Los reconocimientos por méritos académicos serán entregados de forma personal a los colaboradores que demuestran a través de la documentación correspondiente, la aprobación de cursos académicos o bien culminación de carreras universitarias, entregándoles un diploma de reconocimiento por rendimiento o méritos académico, así como la estadía en el Centro Recreativo El Filón, esto con el apoyo de la Dirección de Recreación del Ministerio de Trabajo, se gestionará el permiso a cuenta de vacaciones del período correspondiente con la Unidad de Gestión y Desarrollo del Personal, para no tenga problemas con el marcaje. Seguidamente, se le entregará a los colaboradores un diploma a la excelencia académica por haber culminado sus estudios, como se muestra formato 8, para ello, se requiere comprar de papel lino para varias impresiones en diferentes actividades Q100.00

4) Actualización de la formación académica de los colaboradores, con la finalidad de ascensos posteriores: esta actualización se realizará en la base de datos del personal interno, a través de la confrontación de la documentación que respalde la formación académica, el cual garantice la aprobación de cursos o carreras universitarias, de tal forma que los datos permanezcan actualizados para posibles oportunidades de ascensos.

5) Diseño de cartelera educativa y banner, a través de estos medios de comunicación se dará información de los cursos libres y capacitaciones que ofrecen otras instituciones externas estatales u organizaciones sin fines de lucro que radica en la impartición de: cursos de capacitación de forma presencial, que consisten en oportunidades de formación y desarrollo profesional que otras instituciones ofrecen, así como los cursos virtuales, la comisión tendrá a su cargo la gestión de las entidades que brindan dichos servicios, dentro de ellas se puede contactar a el Instituto Nacional de Administración Pública-INAP- es una institución responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo y modernización institucional, con el fin de fortalecer la capacidad de gestión de las entidades públicas que durante cada semestre pone a disposición su agenda académica, FUNDACÍVICA, es una organización de carácter privado no lucrativo no partidista, con fines de proyección social y formación cívica ciudadana, promueve e imparte varios programas de interés, entre otras. Cabe destacar que es la entidad, la responsable de hacer partícipe a los colaboradores, a través del involucramiento y la participación activa de los mismos, para ello es importante informar al personal de los cursos, por lo que, el Jefe inmediato considerará los mecanismos de participación, tales como, la formación de grupos y horarios en los cuales asistirán los colaboradores de cada área, los cursos tienen la finalidad de fortalecer tanto los conocimientos como las habilidades del colaborador en áreas específicas de trabajo, esta divulgación estará a cargo de la Coordinación

de Comunicación Social de la Institución y de la comisión conformada para realizar dichas actividades. A continuación, en los formatos del 9 al 11 se muestran comunicados para la cartelera informativa educativa.

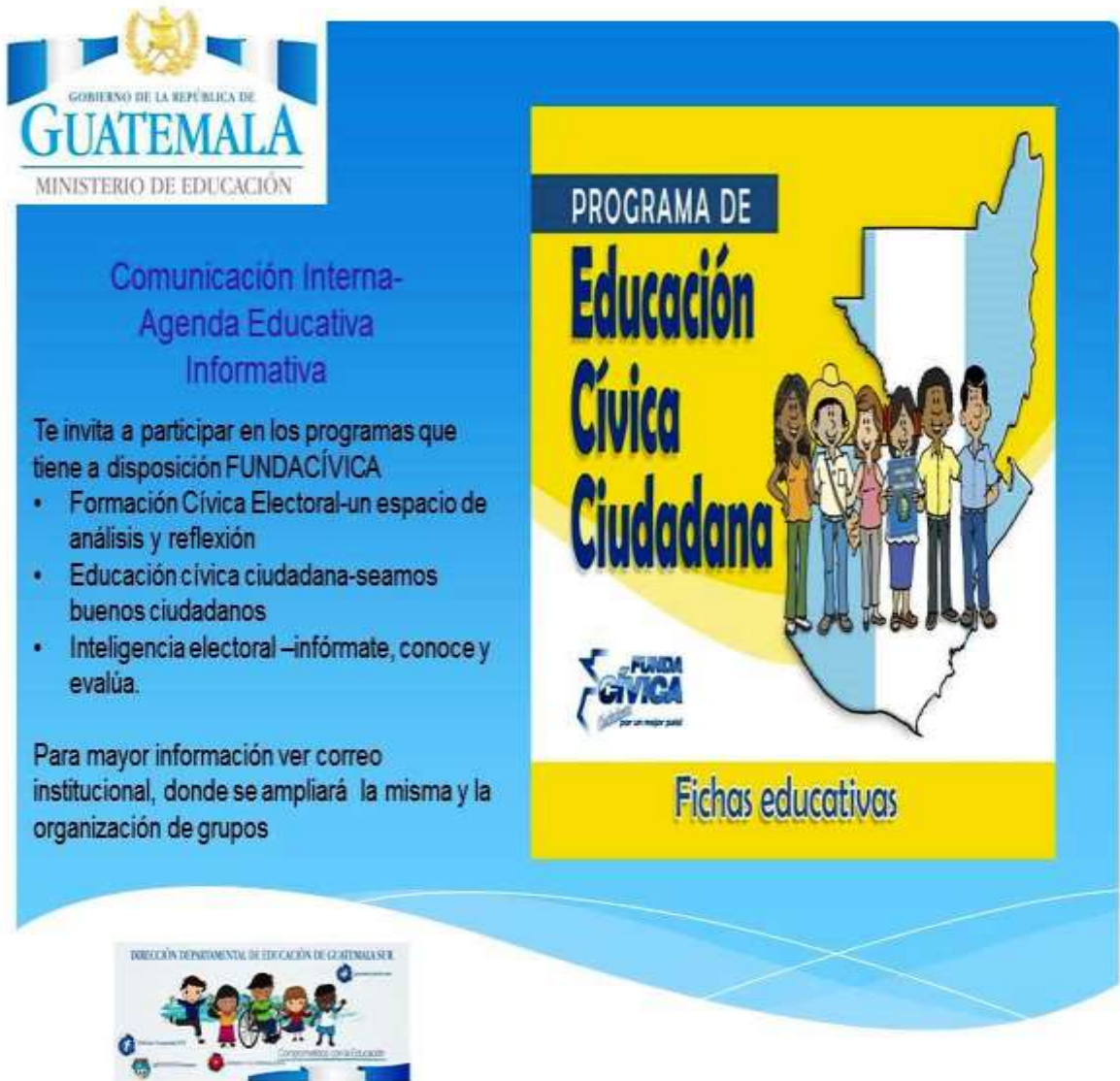
Formato 8
Diploma de excelencia académica
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro.

Formato 9
Diseño de cartelera informativa educativa
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



The poster features the logo of the Government of Guatemala and the Ministry of Education at the top left. The main text is in Spanish, inviting participation in programs from FUNDACÍVICA. A list of programs includes Civic Electoral Training, Civic Education, and Electoral Intelligence. It also provides information on where to find more details. On the right, there is a graphic for the 'PROGRAMA DE Educación Cívica Ciudadana' featuring a map of Guatemala and a group of diverse people. At the bottom left, there is a small logo for the 'DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA SUR' with social media icons.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

**Comunicación Interna-
Agenda Educativa
Informativa**

Te invita a participar en los programas que tiene a disposición FUNDACÍVICA

- Formación Cívica Electoral-un espacio de análisis y reflexión
- Educación cívica ciudadana-seamos buenos ciudadanos
- Inteligencia electoral –infórmate, conoce y evalúa.

Para mayor información ver correo institucional, donde se ampliará la misma y la organización de grupos

PROGRAMA DE Educación Cívica Ciudadana

FUNDACÍVICA
por un mejor país

Fichas educativas

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA SUR

Compromiso con la educación

Fuentes: elaboración propia. Año 2018.

Formato 10

Comunicado de INAP para la cartelera informativa educativa Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur Año 2018



Comunicación Interna-Agenda Educativa Informativa

Te invita a participar en los cursos presenciales y virtuales 2017, que ofrece INAP y la Secretaria de la Paz de la Presidencia

Para mayor información consulta tú correo institucional, donde se ampliará la misma y la organización de grupos.



Fuentes: elaboración propia. Año 2018.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
inap
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Instituto Nacional de
Administración Pública -INAP-**
¡Transformando el servicio público!

Diplomados
Cursos Intensivos
TELEINAP (Cursos Virtuales)
Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico
Asistencia Técnica Regional
Investigación y Asesoría Administrativa
Estudios de Postgrado

**AGENDA
ACADÉMICA**
Febrero - Julio 2017

Formato 11

Comunicado para la cartelera informativa educativa Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur Año 2018



La Secretaría de la Paz de la Presidencia de la República a través del Diplomado Virtual, en el marco del cumplimiento de los Acuerdos de Paz y tomando como referencia la propuesta de la Política Pública de Cultura de Paz 2017-2026 ha tomado como misión el cumplimiento de los mismos a través del Diplomado Virtual de Cultura de Paz modalidad distancia, completamente gratuito.

Contamos con un equipo capacitado para el acompañamiento del proceso de aprendizaje. Adjuntamos documentos en los que se pueden apoyar para conocer acerca del diplomado y despertar el interés para su participación. Agradecemos socializar la información con sus compañeros de trabajo



Fuentes: elaboración propia. Año 2018.

e) Evaluación y seguimiento

- Cada subdirector, jefe y coordinador realizará un informe l dirigido dirección, para determinar si las actividades realizadas están dando resultados o si es necesario hacer cambios que permitan mejorar la participación de los colaboradores.

f) Recursos

Humano

- Presidente de la comisión de implementación
- Subdirectores, jefes inmediatos, coordinadores
- Colaboradores

Materiales y equipo

- Salón de videoconferencias, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina, tintas de impresión a colores, hojas y computadoras.

3.4.5.3 Plan de fortalecimiento de las condiciones laborales

Las condiciones laborales se refiere a los ambientes que la institución proporciona a los colaboradores, mismas que son de suma importancia para el desarrollo de las actividades laborales del personal, tales como espacio físico idóneo, iluminación y ventilación adecuada, por lo que es necesario realizar mejoras, tanto por salud física como psicológica por lo que se hace necesario proponer una herramienta que permita brindar las condiciones adecuadas de trabajo para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas al personal, así mismo, se reacondicionará algunos espacios, de esta forma se podrá contribuir al incremento del nivel de satisfacción laboral.

a. Objetivos

- Elevar el porcentaje en un 90% de satisfacción laboral de los colaboradores en relación a las condiciones laborales en un mediano plazo.
- Mejorar en un 90% las condiciones laborales actuales en las que se desarrollan laboralmente los colaboradores, en un período de seis meses.
- Mejorar en un 75% los entornos ambientales físicos, a partir de la segunda semana de mayo.

b. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para llevar a cabo las actividades de Fortalecimiento a las condiciones laborales.

Cuadro 6
Plan de acción
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Objetivo del plan: Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de fortalecimiento de las condiciones laborales en un 100% al corto y mediano plazo.		Áreas: todas			Secciones: todas			
		Actividad	Meta	Responsable	Inicio-finalización	Medio de Supervisión	Recurso	Presupuesto
1	Presentar la propuesta a través de una reunión de trabajo para su análisis y aprobación	Aprobar en un 90% el plan de mejoras para fortalecer las condiciones laborales, en un término de cinco días	Director departamental.	01/05/2018	05/05/2018	Al estar autorizado el plan se da por satisfactorio el trabajo realizado.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera) Refrigerio	Q 0.00 Q 200.00
2	Socializar las actividades propuestas dentro del plan.	Establecer las actividades internas del plan en un 90%, en término de una semana	Jefes de departamento.	08/05/2018	15/05/2018	Elaborar la programación de actividades específicas de acuerdo a la propuesta presentada.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera)	Q 0.00
3	Trasladar el área del comedor a otro espacio más amplio que se tiene y acomodar en ese espacio los expedientes de los colaboradores.	Organizar adecuadamente el mobiliario del comedor en un 75% así mismo reorganizar el mobiliario en cada oficina para optimar el espacio con que se cuenta, en un término de quince días	Jefes de departamento.	16/05/2018	31/05/2018	El traslado del comedor se llevará a cabo con el apoyo del personal operativo de los establecimientos públicos de la jurisdicción sur,	Refrigerio	Q 150.00
4	Presentar cotizaciones de todas aquellas acciones que mejoren las condiciones que ofrece la entidad a sus colaboradores.	Realizar las compras de los insumos necesarios para llevar a cabo las mejoras en un 90%, en un término de dos semanas	Jefe del departamento administrativo.	16/05/2018	31/05/2018	Personal asignado por el Departamento administrativo, tendrá que solicitar las respectivas cotizaciones a tres diferentes empresas.	*3microondas (Q529.00) **1refrigeradora Q4799.00 *Identificación de oficinas Q3,300.00 * 1 Directorio Q 265.00	Q 8,893.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

No	Actividad	Meta	Responsable	inicio-finalización	Tiempo	Medio de Supervisión	Recurso	Presupuesto
5	Llevar el control de insumos que se requieren para el funcionamiento de cada área y notificarlo al departamento administrativo para coordinar las compras necesarias y estar abastecido en bodega, se incluye formato propuesto.	Garantizar en un 90% los suministros necesarios para el desarrollo de las funciones. Estos controles requerirán que se lleven a cabo cada seis meses (dos veces en el año)	Coordinador de almacén	01/06/2018	15/06/2018	Un delegado de la comisión trasladará el formato que se utilizará para tener un mejor control de insumos al departamento administrativo, cada jefe lo dará a conocer a los colaboradores.	Papelaría y útiles	Q 0.00
6	Realizar reporte de las instalaciones que necesitan mantenimiento, el mismo se trasladará al encargado de mantenimiento del Centro Comercial, se incluye formato para la propuesta	Verificar en un 80% las instalaciones de la institución y que las mismas se mantengan en buen estado, en un término de dos semanas	Jefe departamento administrativo y encargado del centro comercial	01/06/2018	15/06/2018	El personal que asigne el departamento administrativo tendrá a su cargo hacer las revisiones de todas las instalaciones se realizan		Q 0.00
7	Contratar a la empresa que dará soporte técnico y coordinar limpieza de los equipos de cómputo que utilizan los colaboradores, se incluye formato	Brindar en un 80% el mantenimiento al mobiliario y equipo de cómputo que utilizan los colaboradores como las impresoras, fotocopiadoras, escáner y cámaras profesionales de fotografía), en un término de veinte días	Jefe de la unidad informática y técnica, empresa contratada.	15/06/2018	12/07/2018	El personal de informática realizará programación de las fechas para realizar esta actividad	Empresa que brindará soporte técnico y limpieza	Q4,150.00
8	Organizar campañas de salud como prevención de diabetes, manejo de estrés, prevención del cáncer de mama, útero, cervix, próstata, manejo de ansiedad, jornada óptica, vacunación, dental, nutrición, entre otras.	Brindar mejoras a los colaboradores no solo en las condiciones de espacio sino cuidar por el bienestar de sus empleados en un 100% para crear un ambiente armonioso, estas se requieren que se realicen cada mes	Coordinadora de Desarrollo Magisterial y Presidente de comisión	15/06/2018	30/07/2018	Con el apoyo de la Delegada de DIDE MAG, calendarizar jornadas de salud, conjuntamente con las casas farmacéuticas, médicos adheridos al Seguro de Solidaridad, para llevar a cabo las jornadas	Logística	Q 1500.00
9	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en un término de cada mes	Jefes inmediatos y coordinadores	01/08/2018	01/09/2018	Se solicitará informes a los jefes y coordinadores para establecer si ha cumplido con los objetivos del programa		
Presupuesto para el plan de las condiciones laborales								Q15,951.00

c) Descripción del plan para las condiciones laborales

El presente plan tiene como finalidad brindar mejores condiciones laborales a los colaboradores de la institución objeto de análisis, para realizar estas mejoras se es necesario contar con la aprobación y autorización del administrador del Centro Comercial donde se encuentra ubicada la organización, derivado a que las instalaciones que ocupa la DIDEDUC GUATEMALA SUR, son alquiladas, por tal razón, se solicitará al encargado de mantenimiento del centro comercial dar el soporte oportuno a las locaciones de la entidad, así mismo, el departamento administrativo de la institución, realizará las revisiones a las instalaciones y reportará las reparaciones necesarias, para que las mismas se mantengan en buen estado.

Se sugiere crear un ambiente agradable en el horario de almuerzo, reubicando ese espacio en un lugar más amplio y con buena ventilación e iluminación, también realizar la distribución del mobiliario y equipo adecuado para optimizar el espacio en oficinas, entre otras acciones, a su vez la aplicación de un control sobre la existencia de los insumos necesarios para la realización de las labores, lo cual permitirá contar con los insumos disponibles en bodega y proporcionarlos en el momento en que sean solicitados por los colaboradores, con este fin se diseñó un formato sencillo, el cual cada jefe se le solicitara que lo llene cada cuatro meses para programar las compras y determinar la cantidad de insumos necesarios mensualmente, este formulario será trasladado al departamento administrativo, para que realice el consolidado y trasladado a la inventarios para su análisis y realizar las compras necesarias.

Dirigido a: todo el personal de la institución.

d) Metodología

La comisión de implementación se encarga de convocar a los subdirectores y jefes inmediatos a través de correo electrónico, planificando una reunión con una semana de anticipación. Cada subdirección, jefatura y coordinación es responsable porque los colaboradores de su área asistan a la actividad. La comisión se encargara de confirmar la participación de los colaboradores a través de los jefes inmediatos, quienes son responsables de enviar programa y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos.

Actividades a desarrollar

A continuación se detalla las acciones de mejora para las condiciones laborales.

1) Previa autorización del Gerente Administrativo del Centro Comercial, la comisión de implementación tendrá a su cargo reubicar el espacio que ocupa actualmente el comedor, el cual es utilizado por los colaboradores de la entidad, derivado a que el espacio que se tiene es muy pequeño, es preciso indicar que existe un espacio libre donde se puede colocar el comedor, es más amplio y tiene mejor ventilación, con estas acciones se puede ampliar el número de microondas que posee la Dirección Departamental, en la actualidad solo se cuenta con dos pero son insuficientes para la cantidad de personas que los utilizan, a la vez se propone la adquisición de una refrigeradora para el resguardo y preservación de los alimentos de los colaboradores.

2) Distribuir de forma adecuada en cada oficina el mobiliario que utilizan los colaboradores, para optimizar el espacio, así como la reubicación de las oficinas donde el volumen de empleados es mayor, estas acciones generaran mejores condiciones de ventilación aunado a ello colocar ventiladores. Para llevar a cabo el traslado del comedor y la reubicación del mobiliario de los empleados, se solicitará el apoyo de la Franja de Supervisores del distrito de las zonas,

jurisdicción sur, para que el personal operativo de los establecimientos públicos colaboren con estas actividades.

3)Trasladar los expedientes de los reglones 011 (administrativo), 021 (docentes), 031 (operativo), en un lugar más amplio e idóneo, resguardándolos de la humedad, los mismos se colocarán en archivos de metal con su respectiva llave, derivado a que actualmente los expedientes del personal se encuentran en un mobiliario no adecuado, algunos se encuentran en cajas plásticas colocadas en el piso y en ocasiones obstruyen el paso, el manejo del mismo no es el apropiado, igualmente para otras oficinas que tengan el mismo problema. Al momento de que se reubique el comedor, en ese espacio se pueden trasladar todos los expedientes anteriormente descritos entre otros archivos.

4)Identificar a la institución y cada uno de las oficinas, con numeración y nombre del departamento, unidad, sección, en la parte afuera, debido a que actualmente no se encuentran identificadas, así mismo identificar cada escritorio de cada colaborador. En la recepción de la institución, colocar un directorio de oficinas con número telefónico, el nombre del jefe del departamento o coordinador y correo electrónico.

5) Con el apoyo de la Delegada de Desarrollo Magisterial y el Seguro de Solidad Magisterial realizar campañas de salud, (prevención de la diabetes, prevención del cáncer de seno, útero, manejo de estrés, examen de osteoporosis, jornada óptica, nutrición, jornada de vacunación, jornada dental, en beneficio de la salud de los colaboradores.

6) Se propone un formulario sencillo para el manejo de insumos de oficina para cada departamento o sección, el mismo será consolidado por el jefe de

departamento, esto permitirá contar con los insumos disponibles en bodega y darle cumplimiento al POA.

Formato 12
Control de insumos
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION GUATEMALA SUR
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 GUATEMALA, GUATEMALA
 FECHA 01/06/2017

CONTROL DE INSUMOS 2017										
CÓDIGO	DESCRIPCION	DIDEMAG	GESTION	RECLUTAMIENTO	JUNTA CALIFICADORA	COORDINACION	JURADO AUXILIAR DE OPOSICIÓN	CANTIDAD POR TRIMESTRE	PROMEDIO CONSUMO MENSUAL	EXISTENCIA
1021	CAJA DE LAPICEROS COLOR NEGRO BIC	2	2	2	2	2	2	12	1	50
1022	CAJA DE LAPICEROS COLOR AZUL BIC	2	2	2	2	2	2	12	1	50
1510	PAPEL CONTACTO	3	3	3	3	3	3	18	2	100
1014	CAJA DE LAPIZ MONGOL	2	2	2	2	2	2	12	1	120
1620	ALMOHADILLA CON TINTA	2	2	2	2	2	2	12	1	60
1823	REGLA PLASTICAS	2	2	2	1	3	2	12	1	100
1925	SOBRES MANILA TAMAÑO OFICIO	50	50	100	50	100	50	400	100	3000
1926	SOBRES MANILA TAMAÑO CARTA	25	25	50	50	50	25	225	75	1000
1112	MARCADORES PERMANENTES	4	5	5	6	10	5	35	10	500
1113	MARCADORES FLOURECENTES	5	5	5	5	6	4	30	8	400
								768	200	5380

Marlon Paniagua
 Asistente de la Coordinación de Recursos Humanos

Vo.Bo. Aleida Del Rosario Cardona Barrios
 Coordinadora de Recursos Humanos
 Dirección Departamental Guatemala Sur.

sello

NOTA: estos materiales servirán para poder cubrir las necesidades de materiales que existen en el Departamento Recursos Humanos para el primer trimestre para cubrir las necesidades de las diferentes secciones

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

En relación al mantenimiento de las instalaciones, el departamento administrativo de la DEDUC GUATEMALA SUR, realizará el reporte semestral al administrador del centro comercial para que el coordine con la sección de mantenimiento del comercial las reparaciones que se desean realizar como revisión de las instalaciones eléctricas, telefónicas, plomería, así como la filtración de agua o fuga, misma que ocasiona humedad, separación de espacios, entre otras.

La limpieza y revisión de equipos de cómputo, estará a cargo de la unidad de informática de la institución, conjuntamente con la empresa que dará el servicio, se propone que sea semestralmente para evitar que los equipos se dañen, para el soporte técnico es necesario realizar el reporte e indicar cuales fueron los hallazgos, si el personal de la entidad no puede resolverlos, los mismos serán trasladados a una empresa externa, que dará el soporte necesario para que sea trabajado, así mismo, las reparaciones del mobiliario de oficina se realizará la misma gestión, es oportuno indicar que si el mobiliario o equipo queda inservible es necesario darle de baja en la tarjeta de responsabilidad a cargo de la unidad inventarios de la organización, en el mismo contexto, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, cuenta con un presupuesto anual asignado, en el cual, existe un rubro destinado para reparaciones y soporte técnico que lo ejecuta el departamento administrativo e informática. El mismo, puede programarse dos veces al año, en febrero y agosto de cada año. A continuación, se propone el formulario para llevar el control de mantenimiento.

Formato 13
Formulario-calendario para el mantenimiento
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Control de mantenimiento		Mes: febrero 2017		
Descripción	periodicidad	1a. Semana	2a. Semana	3a. Semana
Mantenimiento de servicio eléctrico, telefónico, plomería (a cargo del centro comercial) es oportuno realizarse el reporte.	Semestral			
Revisión y mantenimiento de mobiliario	Semestral			
Mantenimiento y limpieza de equipo de computo	Semestral			
Reparaciones necesarias por semana				
Primera semana :				
Se detectó que hay una fuga de agua en el lavamanos de la oficina subdirección técnica pedagógica y recursos humanos				
Las lámparas de gas neón no funcionan correctamente, por el mal estado de las bases, oficinas: almacén, registros escolares, comunicación social, demanda educativa, comedor				
Segunda semana :				
Se detectó que existen sillas en mal estado, rodos que no giran, respaldo quebrados varias necesitan cambiarse, archiveros no funcionan los registros, estantería quebrados, ventiladores de escritorio no funcionan, darles de baja.				
Tercera semana :				
Se revisó los equipos de cómputo, según tarjeta de responsabilidad No 1589 asignada a José Paz				
el disco duro no funciona y el repuesto para ese tipo, no hay en existencia, la tarjeta de responsabilidad No. 18900 asigna Lourdes Paiz UPC de descarga				
Fotocopia asignada al Depto. de RRHH se quebró una pieza, cámara profesional asignada a la Comunicadora Social, tiene problemas con el flas, necesita comprar otro.				
Nombre del departamento que se dio mantenimiento y responsable	Subdirección /Lourdes Paz Recurso Humanos/ Pamela Rodríguez			
Firma y sello				
Nombre de quien hizo la revisión	Rolando Díaz-Servicios Generales			
Firma de servidor				

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

En el formulario anterior, es registrado por los colaboradores del área encargada de realizar los reportes, para su efecto intervendrá la unidad de informática y personal asignado por el departamento administrativo. El formulario indica en la primer parte, el tipo de mantenimiento que se está realizando, para cada uno de ellos se tiene programada una semana, debiendo organizar las áreas de trabajo y la cantidad de personas a cargo, en la parte inferior se indica: (Semana 1:) se detallan los hallazgos de reparaciones que son necesarias hacerlas, sean estas en oficinas y pasillo, segundo nivel, espacio físico que ocupa la institución dentro del centro comercial, (semana 2): en qué condiciones se encuentra el mobiliario, detallar reparaciones o dar de baja, (semana 3:) limpieza de equipos, incluye escáner, fotocopadoras, cámaras, estado e indicar reparaciones si se requiere. Lo anterior, con el fin de llevar un registro de las reparaciones realizadas o pendientes de realizar especificando en donde será requerida, por lo que, es necesario informar al jefe del departamento administrativo para que se gestione la contratación de la empresa que dará el servicio de las reparaciones más sofisticadas.

e) Evaluación y seguimiento

Después de implementar el programa para mejorar las condiciones laborales, la comisión de implementación se comprometerá darle seguimiento conjuntamente con el jefe del departamento administrativo para que coordine que personal asignará para que realice el reporte, cada seis meses los jefes de área elaborarán un informe indicando los beneficios y avances obtenidos y así poder identificar las áreas o aspectos que se necesitan mejorar para cumplir con el alcance de los objetivos.

f) Recursos

Humano

- Presidente de la comisión de la implementación
- Subdirectores, jefes inmediatos, coordinadores y colaboradores

Materiales y equipo

- salón de videoconferencias o sala de Dirección, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina, tintas de impresión a colores, hojas y computadoras.

3.4.5.4 Plan de reconocimiento laboral

El plan de reconocimiento es el tercer factor que complementa la propuesta para el establecimiento de planes de mejora dentro de la institución. Luego de haber identificado la debilidad en esta área, se propone tres programas que van dirigidas hacia las subdirecciones (administrativa-financiera, técnico-pedagógica, fortalecimiento a la comunidad educativa-programa de apoyo y personal de Staff).

La importancia de la implementación de este plan radica en que los empleados puedan percibir que su trabajo es reconocido y honrado, que es observado y que es valioso para el crecimiento en calidad de la institución en todos los sentidos. Que el colaborador reconozca que la institución, valora su esfuerzo, dedicación y exhorta a seguir mejor cada día en el desempeño de sus labores, para esta propuesta es indispensable tomar en cuenta el recurso humano que conforma la unidad objeto de análisis.

a. Objetivos

- Mejorar en un 90% el resultado del factor de reconocimiento en el mediano plazo.

- Elaborar estrategias para reconocer la labor de los colaboradores en un 80% durante el mes de agosto.
- Contribuir en el buen desarrollo del trabajo en un 80% de los colaboradores y propiciar que se sienta satisfecho por su labor dentro de la institución en un mediano plazo.

b. Plan de acción: a continuación, se presenta un plan de acción para la realización de las actividades del plan de reconocimiento laboral.

Cuadro 7
Plan de acción
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Nombre del Plan "Reconocimiento laboral"							
Programa I Reconocimiento a la creatividad e innovación en los procedimientos							
Programa II Equipos efectivos personal Staff							
Programa III Excelencia a la responsabilidad laboral							
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Objetivo del plan: Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de reconocimiento laboral en un 100% al corto y mediano plazo.	
				Inicio-finalización	Medio de supervisión	Recurso	
						Presupuesto	
1	Presentar la propuesta a través de una reunión de trabajo para su análisis y aprobación	Aprobar en un 90% a los planes de reconocimiento que se llevarán a cabo en la entidad, en término de un día	Director departamental.	31/07/2018	Entrega de plan de reconocimiento a Director Departamental. Reuniones con los subdirectores, jefes de unidades que se incluyen en el esquema de reconocimiento	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera) Refrigerio	Q 0.00 Q 200.00
2	Coordinar la forma de premiación y las reglas de cada uno de los programas de reconocimiento.	Gestionar en un 80% el financiamiento de los rubros para la premiación de los programas que están contemplados en el mismo, en un término de tres días	Director departamental.	07/08/2018	Reunión revalidación y seguimiento.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera)	Q 0.00
3	Reconocimiento a la creatividad de procedimientos (programa I), se incluye formato para este proyecto y su evaluación, se entregará diploma.	Reconocer en un 80% la creatividad del personal que aplique nuevas estrategias para brindar un mejor servicio a la comunidad educativa, en un término cada mes	Jefes inmediatos y coordinadores	07/08/2018	Comisión de implementación se encarga de verificar el cumplimiento de acuerdo al cronograma y planificación. Reunión con el personal, explicar los lineamientos del programa a través de correo electrónico	Reservación del en el Centro Recreativo Guayacán (1er. Lugar). Pases de cortesia (2ª. Lugar) 3er lugar vale para la premiación, (Q25.00)	Q 0.00 Q 0.00 Q 100.00

No	Actividad	Meta	Responsable	Inicio-finalización	Medio de supervisión	Recurso	Presupuesto
4	Equipos efectivos personal Staff y premiación (programa II). Se entregará diploma	Reconocer en un 80% la labor que desempeña el personal que conforma Staff en un término de dos meses.	Jefes de cada unidad.	07/08/2018 07/10/2018	Jefe de cada unidad evalúa resultados de acuerdo a medidas establecidas. Inclusión de resultados en informes mensualmente presenta ante el Director Departamental.	Vales canjeables en tiendas de prestigio (Q200.00)	Q1,200.00
5	Excelencia a la responsabilidad laboral (programa III) Al finalizar la premiación de cada programa se dará un almuerzo y se entregará diploma	Fomentar en un 80% el reconocimiento de parte de los jefes hacia los colaboradores y que los colaboradores perciban que su trabajo es apreciado, en un término de dos meses	Subdirector Administrador y Jefes de departamento	07/08/2018 07/10/2018	Observación directa por parte de las jefaturas que durante la jornada laboral en su área de trabajo	Vales para la premiación (Q100.00) Almuerzo	Q 600.00 Q2,880.00
6	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en un término de cada mes	Jefes inmediatos y coordinadores	08/10/2018 09/11/2018	Se solicitará informes a los jefes y coordinadores para establecer si ha cumplido con los objetivos del programa		
Presupuesto para llevar a cabo el plan de reconocimiento laboral							Q4,980.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

c. Descripción de los programas

El plan de reconocimiento está compuesto por tres programas, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el reconocimiento de parte de los jefes hacia los colaboradores, así como que los colaboradores perciban que su buen desempeño y trabajo es apreciado.

En cada programa se indica que se realizará un acto de premiación, el mismo se llevará a cabo al finalizar el programa III, se procederá a realizar un acto general en donde invitará a todo el personal, para la celebración, se dará un almuerzo y se entregarán los obsequios.

A continuación se procede a explicar en qué consiste cada programa, objetivos, su descripción y metodología.

I. Programa de Reconociendo a la creatividad e innovación en procedimientos

➤ Descripción

Este programa pretende reconocer a todo el personal que se creativo y proactivo, que aplique nuevas estrategias y fortalezca cada proceso que lleva a cabo, la experiencia que poseen los colaboradores y el dominio en cada uno de procedimiento que el colaborador realiza con el objetivo de optimizar tiempo y recurso.

Objetivos

- Reconocer la labor del personal y estimular las buenas prácticas de los procesos que ejecuta cada unidad que conforma la unidad objeto de análisis en un 80% durante el mes de agosto.

- Motivar en un 80% a los colaboradores para que realicen un buen trabajo, brindado un buen servicio a los usuarios internos como externos, en un mediano plazo.
- Sistematizar en un 80% las experiencias positivas y darlas a conocer para que puedan ser replicadas, durante los meses de agosto y septiembre.

Metodología

1. De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación cita al director y subdirectores con dos semanas de antelación a la reunión para el inicio de implementación del programa.
2. Reunión de la comisión de implementación, Director Departamental y Subdirectores de la institución para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del programa y la forma en que se procederá a inscribir los a colaboradores, se reconocerá la participación y se premiará a los ganadores.
3. La comisión de implementación se encarga de trasladar la información a los jefes inmediatos y coordinadores de las fechas a llevarse a cabo a través de cartelera y correo electrónico institución.
4. Los jefes inmediatos y coordinadores estarán a cargo de fomentar la participación, así como del apoyo a los colaboradores en caso lo requieran para la ejecución de los proyectos.
5. Los empleados que deseen participar utilizarán el formato de registro de proyecto que se detalla a continuación. Tienen un mes para presentar el proyecto a sus jefes inmediatos o coordinadores.

6. Los jefes y coordinadores de las diferentes áreas, seleccionarán 3 de los mejores proyectos presentados por sus colaboradores. Tiene 15 días para hacerlo, posterior a la fecha de cierre de fecha de presentación de proyecto.
7. La comisión de implementación estará a cargo de la calificación final de acuerdo al esquema de calificación que se presente. Tiene 15 días para tomar la decisión final.
8. Acto de premiación 15 días posteriores a la fecha en que se haya tomado la decisión final, esta actividad se llevará a cabo en el Centro Recreativo de Finanzas Públicas en los Salones los Volcanes, esta gestión estará a cargo de la comisión, se premiarán los tres primeros lugares, se otorgará tres días a cuenta de vacaciones o vacaciones pendientes para hospedarse dos noches y tres días en el Centro Recreativo Guayacán ubicado en el departamento de Chiquimula, esta gestión la efectuará la comisión conjuntamente con la Dirección General de Recreación del Ministerio de Trabajo, cinco pases de cortesía para ir al teatro o cine con toda la familia auspiciado por el Ministerio de Cultura y Deportes y Prensa Libre y un vale para cuatro almuerzos en un restaurante cercano a la institución. Se otorgará diploma de participación a todos y mención honorífica a los finalistas.

➤ **Lineamientos para presentar el proyecto**

De los proyectos que presenten los colaboradores se busca la creatividad frente a los procesos que lleva cada empleado y como darle un valor agregado para hacerlo más viable, siempre cumpliendo y respetando los lineamientos establecidos para cada proceso; creatividad e innovación para mejorar la página web de la institución y que la misma se mantenga actualizada, en el programa de

subsidios proponer soluciones viables para cumplir con las fechas de entrega, en la valija didáctica proponer mecanismos para que este llegue en el tiempo oportuno, así como el mobiliario y equipo en las escuelas, en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el reglón 011 se apreciara el aporte de ideas para mejorar las convocatorias, entre otras acciones. Seguidamente, se muestra afiche para hacer partícipe a los colaboradores en la actividad denomina la creatividad no tiene límites.

Duración: un mes

Dirigido: a todo el personal

Responsable: comisión de implementación.

Formato 14
Convocatoria de participación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

A continuación se presentan formularios que serán de apoyo para el desarrollo de los proyectos, en ellos se describen los procesos que se desean mejorar, los beneficios, así como la evaluación de los mismos.

Formato 15
Formulario de descripción de proyecto
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Formulario de descripción del proyecto	
Nombre del proyecto:	Oposición docentes renglón 011
Tipo de proceso :	Convocatoria
Desde qué fecha lo implementa:	Previo a la autorización del Acuerdo Ministerial de convocatoria
Nombre del colaborador	Santiago Laguna
Fecha de presentación	
Información general del proyecto	
<p>1) Describa el proceso al cual desea mejorar Previo a la recepción de expedientes para las convocatorias de docentes de los niveles de educación preprimaria, primaria y educación física, es necesario que cada ente receptor, se organice y establezca la dinámica de este proceso, lo que implica ejemplificar como es la forma correcta de llenar los espacios de la solicitud del puesto, la que se entrega firmada, puesto que es una DECLARACIÓN JURADA. Aclarar la acción que se solicita (primer ingreso, reingreso, traslado, plaza docente adicional), para que el expediente no quede fuera de proceso, es decir explicar el significado de cada acción para no incurrir en rechazo del expediente participante</p> <p>2) Reducir el número de inconformidades emitidas por los docentes Que las mismas sean subidas a un link por parte del interesado, y que se le pueda resolver su inconformidad a través de este medio lo antes posible antes de designar los puestos.</p> <p>3) Describa el proyecto que desarrolla con base en sus objetivos (de qué se trata el proyecto o mejora del proceso, cuál es su finalidad, por qué considera que es importante desarrollarlo, a quienes benefician y para qué.</p> <p>Es importante que el maestro tenga conocimiento de los requisitos que son indispensables presentar para que el expediente sea tomado como válido, lo anterior para minimizar el número de inconformidades por municipio, dando cumplimiento a la normativa legal es necesario que se divulgue la información, con el apoyo del ente receptor y calificador, supervisores y directores, para que no incremente el número de inconformidades, los maestros son los beneficiados al conocer la información.</p> <p>4) Mencione y describa las habilidades y destrezas que desarrolla en el proceso que desea mejorar. Se reduce el tiempo para resolver las inconformidades y se da por notificado al docente.</p> <p>5) ¿Cuál es el proceso de evaluación del proyecto o mejora del proceso? El maestro cuando expone su inconformidad no es claro en su petición y lo presenta a destiempo.</p> <p>6) Describa los recursos utilizados en el desarrollo del proyecto o proceso. Solicitar apoyo de los analistas de la DINFO para que se crea un link en el e-SIRH, para que el maestro que está inconforme tenga acceso a ingresar su petición y los dueños del proceso le puedan resolver lo antes posible, sea JUMO, JADO O JNO y que de esta forma se dé por notificado, realizar todas las modificaciones necesarias para que esto se pueda realizar</p> <p>7) Además de la unidad o departamento que beneficiará con su proyecto a que otros puede beneficiar Maestros, Departamento de Recursos Humanos, DIREH</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Formato 16
Evaluación del proyecto o mejora de proceso
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Formulario de evaluación			
Aspectos a evaluar	Ponderación	Punteo obtenido	Total punteo
Del proyecto			
1) Descripción del proyecto			
Creatividad e innovación	15	10	
Factible	15	12	
Accesibilidad	15	12	
Viable	15	13	
Uso de recursos	10	10	
Participación de los colaboradores	10	10	
2) Eficacia – impacto en la comunidad educativa	10	8	
3) acción de mejora	10	8	
Total calificación	100		83

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Posteriormente, a los colaboradores que participen se les entregará un diploma en reconocimiento a su creatividad, las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro, como se muestra en el siguiente formato.

Formato 17
Diploma de participación en creatividad
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

II. Programa Equipos efectivos personal de Staff

➤ Descripción

Integrado por acciones de reconocimiento a los equipos de trabajo del área de Staff que incluye Asesoría Jurídica, Planificación Educativa, Comunicación Social, e Informática. Actualmente esta área está encargada de apoyar y asesorar a la institución en los diferentes ámbitos profesionales necesarios para el desarrollo de todas sus actividades, cumpliendo con la normativa legal que respalda cada proceso que se ejecuta de la jurisdicción sur, del departamento

de Guatemala, por ello este programa se basa en reconocer la labor que ellos desempeñan.

Objetivos

- Fomentar en un 80% la cultura de reconocimiento en el área de Staff, en durante los meses de agosto a octubre.
- Reconocer en un 80% la importante labor del personal que integra el personal Staff, a partir de agosto del año en curso.
- Fomentar en un 80% el trabajo en equipo e integración del área de Staff, a partir de agosto del presente año.

Dirigido a: personal que conforma Staff de la entidad objeto de análisis

Metodología

De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación convoca a reunión cada encargado de las unidades que conforman esta área conjuntamente con el director para informar de la planificación del programa

Reunión de la comisión de implementación, director departamental y encargados de cada unidad que conforma el área de Staff, para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del programa y la forma en que se reconocerá la labor del área.

Cada jefe de cada unidad realizará una reunión con el personal a su cargo para informar del plan de reconocimiento que se estará llevando a cabo. En esta reunión se retroalimenta la labor que cada unidad realiza, reforzar el conocimiento, esclarecer dudas o consultas sobre los procesos y validar si se están ejecutando correctamente.

Un delegado de la comisión de implementación queda a cargo de supervisar al personal, los equipos de trabajo y el desempeño, durante el lapso de dos meses.

Se realiza el acto de premiación, esta actividad se llevará a cabo en el Centro Recreativo de Finanzas Públicas en los Salones los Volcanes. En esta reunión el Director de la entidad premiará de acuerdo a las observaciones del delegado de la comisión de implementación a la vez se honrará el trabajo del personal de Staff y se realizarán unas rifas de 6 vales de tiendas de prestigio por Q. 200.00. La organización está a cargo de la comisión de implementación jefes de cada unidad y jefatura de recursos humanos.

Duración dos meses

Responsable: Comisión de implementación

A continuación, a los colaboradores que participen se les entregará un diploma por su participación.

Formato 18
Diploma de participación equipos efectivos
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

III. Programa Excelencia a la responsabilidad laboral

➤ Descripción

Este programa está enfocado en estimular de forma escrita y verbal a los colaboradores del área administrativa que demuestren iniciativa en la realización de sus labores, responsabilidad, puntualidad y eficiencia, como en los demás programas se entregará:

- Diploma de reconocimiento al valor de la puntualidad.
- Diploma de reconocimiento a la eficiencia y al valor de la responsabilidad en la realización de actividades administrativas.

Objetivos

- Fomentar la cultura de reconocimiento en el área administrativa en un 80% durante los meses de agosto a octubre del año en curso.
- Reconocer en un 80% la labor del personal administrativo, honrando la responsabilidad, puntualidad e iniciativa en la realización de los labores, durante los meses de agosto a octubre de los corrientes.

Dirigido a: personal administrativo

Metodología

1. De acuerdo a la planificación, la comisión de implementación cita a los subdirectores y jefes administrativos para informar de la planificación del Programa.
2. Reunión de la comisión de implementación, subdirectores y jefes administrativos para dejar claros los objetivos, las reglas de participación del Programa y la forma en que se reconocerá la labor del área.

3. Los jefes administrativos socializaran con el personal a su cargo las actividades del plan de reconocimiento, lo anterior a través de una reunión.
4. Los jefes de áreas administrativas quedan a cargo de supervisar al personal, los equipos de trabajo y el desempeño, durante los meses de agosto a octubre del año en curso.

Se realiza el acto de premiación, esta actividad se llevará a cabo en el Centro Recreativo de Finanzas Públicas en los Salones los Volcanes. En esta reunión los subdirectores de la unidad objeto de análisis premiarán de acuerdo a las observaciones del jefe de personal de departamentos administrativos y se otorgaran seis vales de cuatro almuerzos cada uno para ser cambiados en un restaurante cercano a la institución. La organización está a cargo de la comisión de implementación y la jefatura de recursos humanos. Seguidamente, a los colaboradores que se destaquen y cumplan con los valores se les entregará un diploma en reconocimiento por poner en práctica dichos valores. Las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro.

Formato 19
Diploma de reconocimiento al valor de la puntualidad
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



The diploma features a decorative vertical border on the left with a gold and blue ribbon and a circular gold seal. The text is centered and includes the logo of the Ministerio de Educación Guatemala in the top right corner. The main text reads: 'DIDEDUC GUATEMALA SUR OTORGA EL PRESENTE RECONOCIMIENTO A: Alejandra Abigail Oualle Montufar'. Below this, it states: 'POR DESTACARSE EN SU LABOR ADMINISTRATIVA Y PONER EN PRÁCTICA EL VALOR DE LA PUNTUALIDAD' and '¡Siga adelante, usted hace la diferencia!'. At the bottom, there are two lines for 'Nombre y cargo de quien lo extiende' and 'Fecha', with 'Firma' and 'Sello' labels below them. The date 'Guatemala, septiembre de 2017' is printed on the right side.

Formato 20
Diploma de reconocimiento a la responsabilidad y eficiencia
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



This diploma template is identical in layout to the one above, but the central text reads: 'RECONOCIMIENTO A: Alejandra Abigail Oualle Montufar' followed by 'POR DESTACARSE EN SU LABOR ADMINISTRATIVA Y PONER EN PRÁCTICA EL VALOR DE RESPONSABILIDAD Y EFICIENCIA'. The slogan '¡Siga adelante, usted hace la diferencia!' remains the same. The date 'Guatemala, septiembre de 2017' is also present on the right side.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

d) Recursos

Humano

- Presidente de la comisión de la implementación
- Director Departamental
- Jefes, coordinadores y colaboradores

Materiales y equipo

- Salón de dirección, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina, tintas de impresión colores, hojas y computadoras.

e) Evaluación y seguimiento

La evaluación del esquema de reconocimiento se llevará a cabo un mes posterior al último almuerzo de premiación, según el programa III, esta evaluación será llevada a cabo por la comisión de implementación, Director Departamental, jefes inmediatos y coordinadores, esta reunión tiene como fin evaluar las mejoras a nivel general en desempeño, relaciones entre compañeros, ambiente laboral y con base en los informes que los jefes de departamento, coordinadores presenten en este mes. Cada jefe informará sobre los cambios que ha presentado su personal a cargo.

3.4.5.5 Plan de desarrollo de liderazgo

Como parte del desarrollo de la fase tres, se aborda el plan de desarrollo de liderazgo, su finalidad es poder desarrollar el liderazgo potencial que existe en los colaboradores de la institución. Se abordarán tres programas en este plan, se inicia con el liderazgo personal, pues todos ejercen un tipo de liderazgo a lo largo de nuestra vida y en especial en lo laboral, siempre hay personas en las cuales se influye ya sea de forma positiva o de forma negativa. Así también, se aborda el liderazgo enfocado en los posiciones de subdirectores, jefes de departamento, el propósito es que cada uno pueda identificar su estilo y tipo de liderazgo y

asumir sus responsabilidades como entes de cambio y de mejora en la entidad objeto de análisis. Seguidamente se emprende el programa de liderazgo de servicio, que propone un liderazgo participativo, carismático, de inspiración y orientado a las personas.

a. Objetivos

- Mejorar en un 80% el resultado de evaluación del factor de liderazgo en el mediano plazo.
- Incentivar en un 80% a los subdirectores, jefes inmediatos y coordinadores a ser líderes efectivos que propicien la influencia positiva y de cambio en consecución de los objetivos de la institución, durante el mes de octubre del año en curso.
- Fomentar en un 80% el liderazgo activo de cada colaborador dentro de la institución, durante los meses de octubre a diciembre.
- Propiciar en un 80% ambiente de colaboración y servicio en beneficio de la comunidad educativa a partir de octubre del presente año.
- Desarrollar y fortalecer el liderazgo en un 80% de los subdirectores, jefes y coordinadores y de la entidad, de octubre a diciembre.

b. Plan de acción: a continuación se presenta plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del Plan de Desarrollo de Liderazgo en la entidad objeto de análisis.

Cuadro 8
Plan de acción para el desarrollo de liderazgo
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

No		Actividades	Meta	Responsable	Inicio-finalización	Medio de supervisión	Recurso	Presupuesto
Nombre del plan: "Desarrollo de Liderazgo" Programa I liderazgo un compromiso de todos Programa II identificando el liderazgo en mi Programa III liderazgo de servicio								
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación del programa de desarrollo de liderazgo, en un 100% al corto y mediano plazo								
1		Presentar la propuesta en una reunión de trabajo para su análisis y su aprobación	Aprobar en un 90% los programas así como de los recursos necesarios para la implementación de los mismos, en un término de un día	Director departamental	02/10/2018	Al momento de estar autorizado el plan se da por satisfactoria la tarea.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera) Refrigerio	Q 0.00 Q 200.00
2		Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación del plan de liderazgo, en sus tres programas y definir fechas de realización.	Tener la confirmación en un 100% de la empresa que facilite la capacitación de acuerdo a las necesidades del programa de liderazgo en el término de una semana.	Jefe Depto. Financiero	05/10/2018	Entrega de informe de la entidad sobre perfil de la empresa y costos.	Honorarios de la empresa	Q 6000.00
3		Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación de Liderazgo y sus tres programas, se incluye formatos para cada programa y su autoevaluación	Tener el 100% de los recursos necesarios para realizar la capacitación en una semana.	Presidente de la comisión de implementación	13/10/2018	Reunión de validación y seguimiento de preparativos a nivel de comisión y facilitador externo.	Logística (audio, sonido, pantalla cañonera)	Q 0.00

No	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de supervisión	Recurso	Presupuesto
				Inicio	Finalización			
4	Solicitar el apoyo del encargado del Centro de Recreativo para que lleve a cabo las capacitaciones en el Salón los Volcanes	Tener en un 100% la logística para llevar a cabo las capacitaciones, en un término de tres días	Presidente de la comisión de implementación y Facilitador	23/10/2018	25/10/2018	Realizar el listado de los colaboradores en tres grupos con finalidad que se intercalen todas las áreas		Q 0.00
5	Contratar a la empresa que dará el servicio de refrigerio y almuerzo	Tener en un 100% la logística para llevar a cabo las capacitaciones, en un término de una semana	Jefe Depto. Financiero	18/10/2018	26/10/2018	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, subdirectores y jefes de departamento	Refrigerio y almuerzo para las capacitaciones	Q 3,960.00
6	Al culminar el desarrollo de las capacitaciones de Liderazgo, entregar diplomas	Identificar el liderazgo de cada uno de los colaboradores en un 80%, en término de cinco días	Facilitador de la empresa contratada	31/10/2018	06/11/2018	Encuesta de satisfacción de capacitación y validación de resultados en reunión mensual de comisión de implementación, subdirectores y jefes de departamento	Diploma de participación en la capacitación de liderazgo	Q 100.00
7	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado en cada mes	Jefes inmediatos y coordinadores	06/11/2018	06/12/2018	Se solicitará informes a los jefes y coordinadores para establecer si ha cumplido con los objetivos del programa		
Presupuesto para el plan de liderazgo								Q 10,260.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

c. Descripción de programas

El plan de desarrollo de liderazgo está compuesto por tres programas, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el liderazgo de los colaboradores de la unidad objeto de análisis, por tal motivo, es necesario contratar a una empresa que tenga la experiencia y el dominio sobre el tema de liderazgo, para realizar las referidas capacitaciones se contratará los servicios del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad-INTECAP, para que sea la empresa facilitadora en impartir la capacitación del tema central de liderazgo, la duración de la capacitación es de 8 horas, cubriendo los tres subtemas. A continuación se describen como están compuestos los diferentes programas.

I. Programa Liderazgo un compromiso de todos

➤ Descripción

Si bien es cierto, todo ser humano ejerce un tipo de liderazgo en el ámbito en el que se desenvuelve sea este laboral, personal, en la iglesia, en la familia etc., por ello este programa se enfoca en la influencia del liderazgo que cada persona ejerce hacia las demás personas. Se inicia describiendo la definición de liderazgo, luego enfatiza en la importancia de ejercer el liderazgo en las diferentes áreas de la vida, posterior se presenta una autoevaluación de potencial liderazgo de cada colaborador. Seguidamente de un breve receso, se describirán los diferentes tipos de liderazgo y se presenta una evaluación de aplicación de conceptos que se trabajará en equipos de trabajo. Por último se presentará una guía de creación de plan de liderazgo para que cada colaborador lo desarrolle y presente a su jefe inmediato en una fecha definida para finalizar la capacitación se procede con la entrega de diplomas de participación con certificación de empresa facilitadora.

➤ **Objetivo**

a) Impulsar en un 80% al personal a ser influyente en la toma de decisiones, que mejoren el desempeño laboral, fomentar el respeto, y la convivencia entre las autoridades encargadas de los distintos procesos e identificar el potencial de liderazgo que tiene cada colaborador, a partir de octubre del año en curso.

Dirigido a: todo el personal

Metodología

La comisión de implementación se encarga de convocar a los subdirectores y jefes inmediatos a través de correo electrónico, planificando una reunión con 15 días de anticipación. En esta convocatoria se incluye el programa de la misma, así como la clasificación de grupos y horarios en los cuales se llevará a cabo la capacitación de acuerdo a los departamentos y diferentes unidades de la institución, para dicho evento, se solicita el apoyo del Encargado del Centro de Recreación de Finanzas para que pueda proporcionar el Salón Los Volcanes, este lugar se encuentra cerca de la institución, se segmenta al personal en tres grupos de 24 personas, incluyendo a todas las áreas, utilizando tres días de la semana, durante la capacitación, se hacen grupos de seis personas, con el propósito de compartir con las diferentes áreas de trabajo, esta división está a cargo de la comisión de implementación. En el punto número 6 de actividades a realizar, se organizarán por equipos de trabajo, se premiará al equipo que termine con menos tiempo y cumpla con el objetivo de la actividad.

Actividades a realizar

1. ¿Qué es liderazgo?
2. ¿Por qué el liderazgo es asunto de todos?
3. Autoevaluación de Potencial de liderazgo
4. Refacción

5. Estilos de liderazgo
6. Evaluación de Aplicación de conceptos (en equipos de trabajo)
7. Creación de plan de construir liderazgo
8. Entrega de Diplomas de participación

Duración: 3 horas.

Responsable: empresa facilitadora.

Posteriormente, de que el facilitador haya culminado el primer programa denominado Liderazgo un compromiso para todos, procederá a dar lectura de la actividad planificada, el objetivo de la misma es poner en práctica el tema desarrollado y si fue comprendido, para ello, se muestra un ejercicio para la autoevaluación, herramienta necesaria para poder llevar a cabo dicho evento, en el formato se detallan las instrucciones, es necesario leer detenidamente cada pregunta para mayor comprensión, se requiere que sea sincero para su ponderación. Seguidamente, se explicará cómo crear un plan para desarrollar el liderazgo, como se muestra en el formato.

Formato 21
Ejercicio de Autoevaluación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Potencial del liderazgo	
<p>Al igual que todos los ejercicios de autoevaluación este libro, no hay respuestas correctas o incorrectas, así que no trate de elegir la correcta. Sea honesto al responder las preguntas, para que pueda entender mejor tanto su propia persona como su comportamiento en lo que respecta al liderazgo.</p> <p>En cada par de enunciado distribuya 5 puntos, con base en que tan característico sea cada uno en relación con usted. Si el primer enunciado describe por completo como es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe cómo es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o bien 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de enunciado debe ser igual a cinco.</p>	<p>A continuación se muestran las distribuciones de puntuación para cada par de enunciados:</p> <p>*0-5 o 5-0 Uno de los enunciados describe por completo cómo es usted, el otro no lo hace en absoluto</p> <p>*1-4 o 4-1 Un enunciados lo describe cómo por lo general es usted; el otro no.</p> <p>* 2-3 o 3-2 Ambos enunciados describen cómo es usted, aunque uno lo hace mejor que el otro.</p>

(Autoevaluación 1 continuación)

1)

5 Estoy interesado y dispuesto a hacerme a cargo de un grupo de personas.

0 Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.

2)

4 Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño.

1 Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica, en lugar de hacer sugerencias.

3)

5 Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas escuchen mis sugerencias y las lleven a cabo.

0 No me interesa influir en otras personas.

4)

3 Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades de gerenciales con los miembros del grupo.

2 Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.

5)

4 Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlos

1 Me gusta tener metas muy generales y tomar las cosas como se presenten.

6)

3 Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosas nuevas.

2 Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma; no me entusiasma aprender ni emprender cosas nuevas.

7)

4 Disfruto el trabajo con los demás y ayudarles a ser exitosas.

1 En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

Para determinar su calificación de potencial liderazgo, sume los números (0-5) del primer enunciado en cada par; no se moleste en sumar los números del segundo enunciado. El total deberá estar entre 0 y 35. Sitúe su puntuación en el continuo al final de esta evaluación. Por lo general, entre más alta sea su puntuación, mayor será el potencial de ser un líder efectivo. Sin embargo la clave del éxito no reside sólo en el potencial, sino en la persistencia y el trabajo arduo. Usted puede desarrollar su habilidad de liderazgo por medio de este curso al aplicar a su vida personal y profesional los principios y las teorías

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20 ----- 25 ---- 28 30 ----- 35
Bajo potencial de liderazgo Alto potencial de liderazgo

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 5. Año 2017.

Formato 22
Crear un plan para desarrollar liderazgo
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Es una guía que puede ser utilizada para desarrollar un grupo de liderazgo, esto puede ser en un plano familiar, de comunidad o barrio, iglesia o incluso en el área de trabajo. El primer paso es definir cuál es el objetivo para desarrollar el liderazgo, puede ser una meta pequeña, la idea es que a través de esto sea analizada las formas en que puede ser organizado un equipo de liderazgo. Escríbalo acá

	VISUALICE SU EQUIPO DE LIDERAZGO
1	<p>¿Cuántos líderes quieres en tu equipo?</p> <p>¿Cuáles habilidades tendrán ellos?</p> <p>¿Tu equipo de líderes, reflejará a la comunidad a la que tu organización sirve o en la cual trabaja?</p> <p>¿Cómo tu equipo de líderes se brindarán mutuo apoyo y a ti?</p> <p>¿Cómo tus líderes se comprometerán con las metas de tu organización?</p>
	ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO PARA SU GRUPO U ORGANIZACIÓN
2	<p>¿Cuáles son las fortalezas de tu grupo, y cómo ellas encajan en tu visión?</p> <p>¿Cuáles son sus dificultades? Comparando tu visión con la realidad de tu grupo, puedes decidir las áreas en las cuales tu grupo como un todo puede utilizar el desarrollo del liderazgo. ¿Necesitan las personas aumentar sus conocimientos sobre la diversidad? ¿Necesitan ellos ayuda para trabajar juntos como equipos?</p>
	SELECCIONA TUS MÉTODOS
3	<p>Enseña mientras lideras</p> <p>Tutoría</p> <p>Programas de intercambio</p> <p>Orientaciones</p> <p>Talleres y sesiones de entrenamiento</p>
	ESTABLEZCA METAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA LOS INDIVIDUOS
4	<p>¿Quién será capaz de manejar con éxito las responsabilidades del liderazgo?</p> <p>¿Quién podrá estar interesado y entusiasmado por este desafío?</p> <p>¿Hay alguien que crecerá y se desarrollará en esta posición?</p>
	RECLUTANDO NUEVAS PERSONAS PARA DIRIGIR
5	<p>El reclutamiento de miembros y voluntarios nuevos es un elemento clave para el desarrollo del liderazgo. Debe este ser una parte del plan de desarrollo del liderazgo. ¿Por qué? He aquí algunas razones. Primero, los nuevos miembros serán la nueva generación de líderes. Las personas siempre abandonan a los grupos o a las organizaciones por variadas razones. Se mudan a otra ciudad, o toman un trabajo más exigente, o simplemente sus intereses han cambiado.</p> <p>Por lo tanto, necesitas nuevas personas que estén listas y dispuestas a dirigir. En caso contrario la pérdida de uno o dos líderes activos pueden dañar seriamente al grupo u nuevas y mantiene la vitalidad del grupo. Nuevas personas probarán tus hipótesis y te desafiarán para reflexionar sobre nuevas ideas. Tercero, llevar nuevas personas a la organización es la base para la construir la comunidad. Mientras más personas trabajen para ti más poderoso serás. Cuando reclutes a un nuevo miembro o voluntario, dale un trabajo que le ponga en el centro de la organización lo más pronto posible. De este modo se sentirán bienvenidos y necesitados. Pregúnteles lo que piensa sobre los asuntos de la organización</p>

Fuente: Caja de Herramientas comunitarias-<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>. Año 2017.

Inmediatamente, a todos los colaboradores se les otorgará un diploma en reconocimiento por haber culminado el programa.

Formato 23
Diploma de reconocimiento de liderazgo I
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro.

II. Programa identificando el liderazgo en mí

➤ Descripción

Este programa está orientado a que cada subdirector, jefe y coordinador puedan identificar su estilo de liderazgo con énfasis en el liderazgo transaccional o transformacional. En ocasiones los colaboradores tienen autoridad y ejercen influencia por la posición en la que se encuentran, sin embargo, no llegan a aprovechar estos recursos y dejan de generar el ambiente propicio para la mejora continua, muchas veces es por falta de conocimiento, es con ello que se pretende empoderar a los líderes de estas herramientas de acuerdo a su posición dentro de la institución.

Objetivo

Facilitar en un 80% a los subdirectores, jefes inmediatos y coordinadores con herramientas para la toma de decisiones en el trabajo y empoderar a las posiciones de jefatura al identificar su estilo de liderazgo y aplicar conocimientos en el desempeño de sus actividades diarias, durante los meses octubre a diciembre del año en curso.

Dirigido a: Subdirectores, jefes y coordinadores

Metodología

La comisión de implementación se encarga de convocar a las jefaturas a través de correo electrónico. La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores, de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos, para dicho evento, se enviará un oficio emitido por la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, el cual estará firmado y sellado por la directora departamental, solicitando el apoyo del Encargado del Centro de Recreación de Finanzas para que pueda

proporcionar el Salón Guatemala, este lugar se encuentra cerca de la institución. En el punto número 7 de actividades a desarrollar, se organizarán tres grupos de cinco personas, se premiará al equipo que termine con menos tiempo y cumpla con el objetivo de la actividad.

➤ **Temas a desarrollar**

1. Liderazgo transformacional.
2. Liderazgo Transaccional
3. Autoevaluación de Liderazgo. (formato 24)
4. Refacción.
5. Liderazgo estratégico.
6. Evaluación de Aplicación de conceptos. (formato 25)
7. Autoevaluación: Como elegir y desarrollar un estilo de liderazgo. En equipos de trabajo. (formato 26)
8. Entrega de Diplomas de Participación.

Duración: 3 horas

Responsable: Empresa facilitadora

De igual manera, que el programa anterior el facilitador procederá a dar lectura de la actividad planificada, el objetivo de la misma es poner en práctica el tema desarrollado y que cada colaborador identifique su estilo de liderazgo, para ello, se muestra un ejercicio para la autoevaluación, herramienta necesaria para poder llevar a cabo dicho evento, es necesario leer detenidamente cada pregunta para mayor comprensión y su respectiva ponderación, se presenta un formato para la evaluación de la aplicación de conceptos, el capacitador elegirá a una persona para que lea en voz alta su evaluación, aunado a lo anterior, se entregará un cuestionario el cual indica cómo elegir y desarrollar un estilo de liderazgo.

Formato 24
Ejercicio de autoevaluación
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

¿Es usted más un líder transaccional o uno transformacional?

Instrucciones: Complete las siguientes preguntas con base en la forma en que usted actuará (o ha actuado) en una situación típica laboral o escolar. Utilice la siguiente escala:

	En desacuerdo				De acuerdo
	1	2	3	4	5
4	1. Disfruto el cambio y me considero a mí mismo como un agente cambio.				
4	2. Soy mejor para inspirar a los empleados hacia un nuevo futuro que para motivarles a desempeñar sus puesto actuales				
4	3. He tenido una visión de cómo puede cambiar una organización para mejorar.				
5	4. Me considero a mí mismo como alguien que se siente cómodo al alentar a las personas a expresar ideas y opiniones, aunque difieran de las mías.				
4	5. Disfruto con la toma de riesgos, pero no soy imprudente.				
4	6. Gozo al dedicar tiempo a para desarrollar nuevas soluciones a los viejos problemas, en vez de implementar las ya existentes.				
3	7. Delibero en forma minuciosa antes de actuar; no soy impulsivo.				
3	8. Me gusta respaldar las iniciativas de cambio, incluso cuando la idea puede no funcionar.				
5	9. Aprendo de mi experiencia; no cometo los mismos errores.				
4	10. Creo que el esfuerzo por cambiar algo bien debe ser recompensado, incluso si el resultado final es decepcionante				

Sume los números de las líneas 1 a 10, coloque su puntuación total aquí **40** y localícela en el continuo que aparece enseguida

10 --- 20 --- 30 --- 40 --- 50

Líder transaccional

Líder transformacional

Entre más alta se la puntuación, en general, más exhibirá cualidades del líder transformacional. Sin embargo, los líderes transformacionales también muestran conductas transaccionales. Asimismo, por lo general es más fácil ser transformacional a niveles más altos de la administración que a niveles inferiores.

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 352. Año 2018

Formato 25
Evaluación de aplicación de conceptos de liderazgo
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

<p>Con ayuda a la explicación anterior de acuerdo a los tipos de liderazgo, identifique el estilo de liderazgo adecuado para las cinco situaciones. Ponga la letra correcta en la línea que se encuentra a la izquierda de cada reactivo.</p> <p style="text-align: center;">a) directivo b) de apoyo c) participativo d) orientado al logro</p>		
1	La gerente afronta una nueva y compleja tarea en su departamento y no está segura de cómo debe realizarse. Sus empleados tienen mucha experiencia y les gusta participar en la toma de decisiones.	c
2	El gerente está conformando una nueva fuerza de trabajo que tendrá que realizar una tarea ambigua. Los integrantes se conocen y se llevan bien	c
3	El gerente ha decidido delegar una nueva tarea en un empleado que se ha estado desempeñando muy bien. Sin embargo, éste se siente inseguro y tal vez lo intimide aceptar el reto, aunque la tarea es bastante sencilla el gerente confía en que puede realizarla con toda facilidad	b
4	Los empleados del departamento terminaron la producción del trimestre, cumpliendo así con la cuota establecida. El gerente tiene un fuerte poder por posición y ha decidido aumentar la cuota para que el trabajo represente un mayor desafío.	d
5	Un empleado ha estado llegando tarde al trabajo sin causa justificada hasta el momento, así que el gerente ha decidido aplicar una medida correctiva para obligarlo a llegar a tiempo.	a

Fuente: Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 164. Año 2018.

Formato 26
Autoevaluación ¿Cómo elegir y desarrollar un estilo de liderazgo?
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

¿Cómo elegir y desarrollar un estilo de liderazgo?	
<p>Ser verdaderamente honesto con uno mismo es una tarea difícil. Para la mayoría podría significar un tiempo con un consejero o un amigo de confianza, o la voluntad de escuchar los comentarios de colegas, compañeros de trabajo y / o miembros de la familia. También requiere una honesta autoevaluación, lo cual puede significar dejar de estar a la defensiva y dar la cara a las inseguridades.</p>	
Preguntas que uno podría realizarse:	
¿Cuán grande es mi necesidad de tener el control?	<p>Cuando uno va en un automóvil.</p> <p>¿Está incómodo si no está conduciendo, asumiendo que el conductor es competente?</p>
¿Podría dejar que otra persona ordene en lugar de uno mismo en un restaurante?	¿Si impartiera una clase, sería una conferencia?
¿Seguiría las tangentes que son interesantes para los miembros de la clase?	¿Hay una manera correcta de hacer casi todo?
Si las respuestas a estas preguntas son sí, no, sí, no, y sí,	
Probablemente tenga una necesidad muy alta de tener el control de las cosas.	
¿Cuán dispuesto estamos a confiar en que otros hagan el trabajo que les corresponde?	¿Nos incomoda delegar trabajo, de modo que tratamos de hacerlo nosotros mismos?
¿Le decimos a la gente exactamente cómo hacer las cosas, incluso cuando tienen experiencia haciéndolas?	¿Creemos que los supervisores necesitan pasar una gran parte de su tiempo revisando la labor de aquellos a quienes supervisa?
Responder "sí" a estas preguntas podría significar que no se tiene mucha confianza en otros.	
<p>¿Cuán paciente somos?</p> <p>Si alguien tiene problemas para hacer algo</p>	¿Acabamos haciéndolo por él/ella?
¿Queremos que la discusión termine porque deseamos empezar a hacer algo?	¿Interrumpimos con comentarios antes de que otros terminen de hablar?

Si se responde a todo que sí, la paciencia no es nuestra mayor virtud.

Cuestionamientos que uno podría realizarse:

¿Cuán organizado soy?

- ¿Podemos encontrar casi siempre lo que necesitamos sin tener que buscarlo?
- ¿Está nuestro escritorio limpio?
- ¿Están los archivos ordenados alfabéticamente?
- ¿Están los libros ordenados alfabéticamente?
- ¿Tenemos un lugar para casi todo?
- ¿Es nuestra agenda solamente legible por nosotros mismos?
- ¿Somos puntuales, y casi nunca faltamos a las citas?
- ¿Cuán buenas son nuestras habilidades con la gente?
- ¿Estamos cómodos con otras personas?
- ¿Las personas parecen cómodas con nosotros?

Cuando estamos con otras personas,

- ¿Pasamos la mayor parte del tiempo hablando?
- ¿Escuchando? ¿Mitad y mitad?
- ¿Las personas nos buscan para pedir ayuda o asesoramiento?
- ¿Nos consideramos buenos jueces de personas, y ha sido esto confirmado por la experiencia?
- ¿Tratamos de considerar las necesidades y sentimientos de otros para tomar cualquier decisión?

Éstas son algunas preguntas, obviamente, se trata de sólo un comienzo, pero ayudarán a reflexionar sobre algunos asuntos importantes del liderazgo. Si se tiene una gran necesidad de control, por ejemplo, no significa que no se puede ser un líder de colaboración, pero sí significa que se tiene que aprender un nuevo comportamiento, y tal vez toda una nueva forma de ver las cosas. Si no se es bien organizado, no significa que no se puede ser un buen administrador, pero se tienen que encontrar estrategias para mantenerse al pendiente de todo

Fuente: Caja de herramientas comunitarias- <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>, Año 2018.

Inmediatamente, a todos los colaboradores se les otorgará un diploma en reconocimiento por haber culminado el programa.

Formato 27
Diploma de reconocimiento de liderazgo II
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro.

III. Programa liderazgo de servicio

➤ Descripción

Este programa está orientado capacitar líderes que sirven a sus semejantes. Más allá de una idea autocrática o directiva de posición, el liderazgo como una estrategia de servicio con el fin de la mejora de un todo, este programa servirá para sensibilizar a todos los colaboradores a prestar un mejor servicio a la

comunidad educativa, es decir, tener empatía por el usuario que requiere el servicio, con el apoyo de los colaboradores se podrá fortalecer, en beneficio de la institución.

Objetivos

- Mostrar en un 80% el liderazgo como una herramienta de potencializar a las demás personas que son parte de la entidad, funcionar como una fuente de inspiración, de superación y amor por las demás personas y sus necesidades laborales, a partir de octubre del presente año.
- Fortalecer en un 80% la atención que se le brinda a los usuarios externos como internos, durante los meses de octubre a diciembre del año en curso.

Dirigido a: a todo el personal

Metodología

La comisión de implementación se encarga de convocar a todos los colaboradores través de correo electrónico. La comisión se encarga de confirmar la participación de los colaboradores, de enviar la agenda de la misma y asegurarse de que los recursos planificados para usarse estén listos. Para dicho evento, se solicita el apoyo del Encargado del Centro de Recreación de Finanzas para que pueda proporcionar el Salón Guatemala, este lugar se encuentra cerca de la institución, se segmenta al personal en tres grupos de 24 personas, incluyendo a todas las áreas, se solicita el apoyo del Encargado del Centro de Recreación de Finanzas para que pueda proporcionar el Salón Guatemala, este lugar se encuentra cerca de la institución.

Temas a desarrollar

1. Cualidades de un líder para el servicio.
2. Como convertirse en un líder para el servicio.

3. Como encontrar inspiración.
4. Refacción.
5. Autoevaluación de liderazgo de servicio.
6. Mesa redonda de grupos pequeños para compartir.
7. Entrega de diploma de participación.

Duración: 2 horas.

Responsable: Empresa Facilitadora.

De igual manera, que el programa anterior el facilitador procederá a dar lectura de la actividad planificada, el objetivo de la misma es poner en práctica el tema desarrollado y que cada colaborador vea el liderazgo de servicio como una estrategia para servirle a los demás con amor y bondad, se muestra un ejercicio para la autoevaluación, herramienta necesaria para poder llevar a cabo dicho evento, léase detenidamente cada pregunta para mayor comprensión y su respectiva ponderación. El capacitador elegirá a una persona para que lea en voz alta su evaluación.

Formato 28
Autoevaluación de liderazgo de servicio
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

Autoevaluación de liderazgo de servicio	
Instrucciones: Esta es una autoevaluación para que pueda identificar si existe en usted un liderazgo de servicio. Debe ser sincero al contestar estos enunciados con un punto "1" si es acertado en enunciado o con cero "0" si no acierta a su intención. No hay respuestas buenas o malas, esto propicia que pueda identificar si hay intenciones de servicio en su liderazgo y le dará un panorama en la toma de sus próximas decisiones en el desempeño de sus labores cotidianas.	
1	Se está dispuesto a aceptar y mantener el llamado al servicio
1	Se han desarrollado las cualidades del líder servidor
0	Se considera a sí mismo el primero entre iguales
0	Se usa el poder honestamente
1	Se conoce la importancia de los detalles del día a día
1	Se presta atención y cuidado en los compañeros
0	Se ayuda a la gente a obtener lo que quiere
0	Se busca el acercamiento a los partidarios
1	Se intenta inspirar a otros
1	Se trata de ajustarse a las situaciones
1	Se escucha a los demás
1	Se incentiva la participación de otros
1	Se promueve el trabajo en equipo
1	Se mejora la capacidad de resolución de problemas
0	Se sabe cómo encontrar inspiración
1	Se sabe que ayudar a otros es parte de ayudarse a sí mismo

Fuente: Caja de herramientas comunitarias- <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>. Año 2018.

Inmediatamente, a los colaboradores se les otorgará un diploma en reconocimiento por haber culminado el programa.

Formato 29
Diploma de reconocimiento de liderazgo III
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Las medidas de los diplomas son de 29.7x21cm., con los colores de la imagen institucional, fondo blanco, cintillo a un costado izquierdo azul, sello dorado y escudo de armas, escritura en color negro

d. Recursos

Humano

- Facilitador -INTECP
- Presidente de la comisión de implementación
- Subdirectores, jefes y coordinadores
- Colaboradores

Materiales y equipo

- Salón Guatemala, del Centro Recreativo de Finanzas, a un costado de la institución, pizarra, sillas, mobiliario, refacción, útiles de oficina.

e) Evaluación y seguimiento

La evaluación del plan de desarrollo de liderazgo se llevará a cabo una semana posterior a la implementación del programa III, esta evaluación será llevada a cabo por la comisión de implementación conjuntamente con los subdirectores, jefes y coordinadores tiene como fin evaluar el rendimiento de los colaboradores con base en los informes que los jefes de departamento, coordinadores presentan mensualmente. Cada jefe informará los cambios que ha presentado su personal a cargo.

3.4.5.6 Costos de implementación de la propuesta

A continuación, se presenta de forma resumida el costo total de la propuesta y sus diferentes programas.

Cuadro 9
Costos de implementación de planes de mejora
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

No	Concepto	Presupuesto	
1	Plan de capacitación y fortalecimiento laboral	Q	5,055.00
2	Plan de condiciones laborales	Q	15,951.00
3	Plan de reconocimiento laboral	Q	4,980.00
4	Plan de desarrollo de liderazgo	Q	10,260.00
Total		Q	36,246.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

3.4.6 Fase 4: Evaluación, monitoreo y seguimiento de la propuesta

La propuesta presentada a la unidad de análisis se requiere que se evalúe transcurrido un año de la implementación de la misma, con el fin de apreciar la situación actual de los colaboradores, sus relaciones entre compañeros, ambiente laboral, aunado a ello, se realizará la medición del índice de satisfacción laboral, por medio de la boleta utilizada para la realización de la investigación de campo, lo cual permitirá determinar si se mejoró el porcentaje de satisfacción, a la vez, formular nuevas acciones para optimizar los programas aplicados de acuerdo a las necesidades actuales de los colaboradores.

Para la implementación de los planes, es fundamental que se monitoree los programas, que consistirá en verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada plan, el departamento de recursos humanos de la entidad, será la responsable de darle seguimiento a los programas propuestos, determinar si los colaboradores han sido participes de las actividades, si se ha cumplido con la entrega de los reconocimientos, diplomas, vales; si las condiciones labores que ofrece la institución han mejorado, así como las capacitaciones planificadas para identificar las necesidades de capacitación y de liderazgo entre otros aspectos.

A continuación, se propone un formulario para verificar los lineamientos establecidos en los programas, el mismo, será llenado por él o los facilitadores encargados de la implementación, se colocará una "X", si el plan ya se ha implementado o no, registrar las observaciones necesarias que permitan llevar el registro de la implementación. Se sugiere actualizar este formulario en las reuniones mensuales que realicen para la planificación y evaluación de resultados de cada programa.

Formato 30
Control de la implementación de la propuesta
Entidad que presta servicios a la comunidad educativa, jurisdicción sur
Año 2018

No	Descripción	Evaluación-cumplimiento de los objetivos		Observaciones generales
		Alcanzado	No alcanzado	
1	Presentación y aceptación de la propuesta	X		
2	Plan de formación y desarrollo laboral	X		
3	Plan de fortalecimiento a las condiciones laborales	X		
4	Plan de reconocimiento	X		
5	Plan de desarrollo de liderazgo	X		

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

➤ **Calendarización**

Para la implementación de la propuesta se hará por fases, para obtener mejores resultados en cada uno de los planes y sus programas. Se dará prioridad en el primer año de su implementación a los factores que mostraron los porcentajes de insatisfacción más altos, puede decirse que son factores críticos; después de su implementación, se realizará otro diagnóstico enfocado en la satisfacción laboral para evaluar el índice de insatisfacción

Formato 31

FACTOR	PRIMER AÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA												FACTOR	SEGUNDO AÑO FORTALECIMIENTO DE FACTORES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Capacitación													Capacitación, condiciones labores, reconocimiento, liderazgo, participación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento y compromiso organizacional	
Condiciones laborales														
Reconocimiento														
Liderazgo														

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

3.5 Fuentes de financiamiento

Esta Dirección cuenta con un presupuesto anual asignado, en él se contemplan rubros para capacitaciones dirigidas a los colaboradores entre otras actividades, por lo que, únicamente se considerará dentro de la programación de las capacitaciones, las sugeridas en la presente propuesta para su implementación en la unidad de análisis. En referencia al presupuesto para cubrir los rubros en el plan de condiciones laborales, también existe un monto asignado para el mantenimiento y soporte técnico para que lo ejecute el departamento administrativo e informático, por lo anterior,, se cuenta con el presupuesto necesario para realizar las acciones propuestas. Para cubrir el presupuesto de los almuerzos para la premiación en el Plan de Reconocimiento y vales canjeable de los almuerzos y tiendas de prestigio es necesario hacer ajustes en algunos rubros del presupuesto anual con el que cuenta la institución.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, se concluye lo siguiente:

1. La unidad de análisis, no emplea ningún tipo de herramienta, que le permita a la entidad evaluar cómo se sienten los colaboradores en sus puestos de trabajo, es decir, no aplican instrumentos que le ayude a promover acciones para que los empleados se desempeñen en un ambiente laboral adecuado y por ende, se sientan satisfechos.
2. La falta de planes de mejora para el personal, que coadyuven a elaborar y proponer lineamientos claros para eliminar o minimizar las actitudes que reflejan falta de interés de los colaboradores al realizar cada una de sus actividades en sus puestos de trabajo, de igual manera, que le permita evaluar las condiciones laborales que ofrece dicha institución a sus empleados, lo anterior ha provocado que el índice de insatisfacción está por debajo de lo establecido.
3. La ausencia de oportunidades de formación y crecimiento laboral, ha provocado que los colaboradores manifiesten su inconformidad, en virtud que no se les brinda la capacitación necesaria y adecuada que les ayude a fortalecer los procesos, para desarrollarse y crecer profesionalmente dentro de la entidad.
4. Las condiciones laborales que ofrece la institución no son las más adecuadas señalan los colaboradores, refiriéndose a los espacios dentro de las oficinas, los mismos están mal organizados, de igual manera la

ventilación e iluminación son deficientes, indican que el mobiliario y equipo que están asignados en las tarjetas de responsabilidad algunos están deteriorados.

5. La falta de un programa que contemple el reconocimiento, esfuerzo y valoración del trabajo desempeñado por los colaboradores, ha provocado un descontento e insatisfacción en el personal.
6. La carencia de un liderazgo, que se ajuste a las situaciones presentadas, guíe y se identifique con su personal, así mismo que reconozca los potenciales de sus colaboradores a su cargo, ha provoca que los mismos no se sientan satisfechos ni tomados en cuenta y no los motiva a participar en otras actividades, tanto recreativas como laborales.
7. El descontento manifestado por lo colaboradores, es una situación común detectada de manera constante en la unidad de análisis, la misma es preocupante para las autoridades, lo cual está impidiendo el desarrollo normal de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente: que se realice periódicamente un diagnóstico enfocado en la satisfacción del personal,, que le permita a la institución evaluar y determinar cómo se sienten los colaboradores en sus puesto de trabajo, así mismo, que se establezca el índice de satisfacción, para formular acciones para que el recurso humano se desempeñen en un ambiente laboral adecuado
2. Implementar una herramienta que contemple el establecimiento de planes de mejora para el personal, que le permitirá minimizar las actitudes negativas de los colaboradores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de que se propicien buenas relaciones laborales, participación y ayuda mutua, en la realización de las actividades y por ende se mejore la satisfacción del personal.
3. La capacitación debe de ser una herramienta que debe fortalecerse y no debe descuidarse es más debe ser un programa permanente, por ello, es esencial capacitar a los subdirectores, jefes y coordinares, en la detección de necesidades de capacitación, para que reconozcan la importancia de brindar nuevos conocimientos a los colaboradores, y formular estrategias de crecimiento laboral.
4. La reorganización de los espacios dentro de las oficinas es esencial, adecuar los equipos de los colaboradores para que puedan trabajar en un espacio adecuado, así mismo, implementar un programa de mejora de las condiciones laborales realizando revisiones periódicas, dando mantenimiento al mobiliario y equipo.

5. La institución debe crear mecanismos para la implementación de estándares, políticas, procedimientos, líneas de acción, metas y objetivos, que permitan realizar una medición más objetiva para ejecutar acciones de reconocimiento a los colaboradores, que oriente tanto al empleado como al jefe inmediato, lo anterior través de la implementación de acciones de reconocimiento hacia el personal, para que se cree un escenario laboral donde las personas se sienten comprometidas con la institución, se promueve la comunicación y se genera un ambiente de armonía.

6. La implementación efectiva de las acciones del plan de liderazgo serán predominantes para que los jefes puedan tener las herramientas y destrezas necesarias para la correcta toma de decisiones, que coadyuve a identificar y desarrollar su liderazgo y como consecuencia se brinde una buena atención a la comunidad educativa.

7. La evaluación y monitoreo de la propuesta será de beneficio para la Dirección Departamental de Educación, a través de ella se determinará si la satisfacción laboral ha mejorado, es necesario que transcurrido un año se evalúe nuevamente la satisfacción, actualizando las estrategias de acuerdo a las necesidades que vaya presentando el personal, para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos laboralmente.

Bibliografía

1. Asamblea Nacional Constituyente, 31 de Mayo de 1985-Constitución Política de la República de Guatemala, 78 pág.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 2ª. Edición México. McGraw-Hill. 354 pág.
3. Chiavenato Idalberto. 2007. **Introducción a la teoría general de la administración**. 7ª. Edición. México McGraw-Hill, Interamericana. 561 pág.
4. Costa Pinto Armando, Cantos Eduardo, Piedra-Santa Arturo, Vargas Viviana, Canzani Agustín. 2004. **Planificación, monitoreo y evaluación**. 1ª. Edición, San José, C.R. Centro cooperativo sueco. 113 pág.
5. Davis, Keith; Newstrom, John W. 2002. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 11ª. Edición. México, McGrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 622 pág.
6. Lussier, Robert N.; Achua Chistopher F. 2008. **Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades**. 4ª. Edición, México, Cengage Learnin Editores, S.A. 525 pág.
7. Martínez Escobedo, Aníbal Arizmendy, **Legislación Básica Educativa-Un compendio actualizado de los principales instrumentos legales**. 15ª. Edición. Guatemala. 650 pág.

8. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2013 **Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala** 5ª. Edición. Guatemala. 302 pág.
9. Palladino Enrique, Leandro E. Palladino. 1998. Calidad, capacitación, evaluación. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina Espacio Editorial. 156 pág.
10. Robbins Stephen P.; Judge Timothy A; 2009. **Comportamiento Organizacional**. 13ª. Edición. Pearson Educación de México, S.A. 718 pág.
11. Rodríguez M. Darío. 2005. **Diagnóstico Organizacional**. 6ª. Edición Alfaomega Grupo Editor. México. 233 pág.
12. Sector público
Ley del Servicio Civil, decreto 1748-98 del Congreso de República de Guatemala, 06 de mayo de 1998, pág. 24.
Ley del Organismo Ejecutivo, decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, 10 de diciembre de 1997, pág. 30.

e-grafía

13. Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur. Plataforma oficial de la institución. Consultado en febrero 2017. Disponible en: www.mineduc.gob.gt/guatemalasur
14. Pérez Porto Julian, Gardey Ana. Definiciones de institución y plan de acción, publicado 2009-2010. Consultado en febrero 2017. Disponibles en: <https://definicion.de/institución/>; <https://definicion.de/plan-de-accion/>

15. Quisbert, Ermo. La Administración Pública-Apuntes Jurídicos. Consultado en septiembre 2015. Disponible en: <http://jorgemachicado.blogspot.com>

16. Un plan para desarrollar liderazgo. Caja de herramientas comunitarias, 2017. Consultado en febrero de 2017. Disponible en <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo>

ANEXO

ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Boleta No. _____

Objetivo: Recolectar información relacionada con la situación actual del clima laboral de la institución.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una "X" el número que corresponda a su respuesta, según la siguiente clasificación, llenando los espacios en blanco donde se solicita.

- 1= SIEMPRE
 2= CASI SIEMPRE
 3= A VECES
 4= NUNCA

Datos generales:

Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la institución : Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años <input type="checkbox"/> Más de 2 años <input type="checkbox"/>
Puesto dentro de la institución:	

No	SERIE I	1	2	3	4
1)	¿Cuándo su jefe le comunica algo, se dirige en forma respetuosa y cordial?				
2)	¿Considera usted que los jefes de la unidad, abusan de su puesto (maltrato, gritos, etc.), para dirigirse a sus colaboradores?				
3)	¿Considera usted que en su área, se realiza el trabajo en equipo?				
4)	¿Usted se siente parte importante de la unidad?				
5)	¿Su jefe inmediato le delega actividades?				
6)	¿Cuándo se realiza algún cambio importante en su trabajo, toman en cuenta su opinión?				
7)	¿Considera usted que la unidad está interesada en brindar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores?				
8)	¿Considera que el trabajo que realizan sus compañeros es satisfactorio? ¿Por qué? _____ _____				
9)	¿Existe una comunicación cordial entre usted y sus compañeros de trabajo?				

10)	¿Se siente apoyado por su jefe, si surge algún problema en sus labores?				
	SERIE I	1	2	3	4
11)	¿Cree usted que dentro de su grupo de trabajo se apoya unos a otros para realizar bien el trabajo?				
12)	¿Considera que su trabajo es reconocido por su jefe? ¿De que forma? _____ _____				
13)	¿Cuándo su jefe inmediato esta ausente, la toma de decisiones en situaciones críticas es adecuado?				
14)	¿Cuándo se presenta un problema en su área de trabajo, su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias?				
15)	¿Cuándo se le asignan nuevas funciones, recibe capacitaciones?				
16)	¿Se le proporcionan las herramientas y el espacio necesario oportunamente, para realizar su trabajo?				
17)	¿Considera que sus compañeros se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la unidad?				
18)	¿Le brindan información importante sobre asuntos relacionados en su puesto de trabajo				
19)	¿Considera que existen preferencias hacia algunos colaboradores o grupos de trabajo por parte de los jefes?				
20)	¿Los jefes de la entidad fomentan el trabajo en equipo?				
21)	¿Cree usted, que los jefes se dan cuenta de sus esfuerzos laborales?				
22)	¿Usted tiene la libertad de toma de decisiones para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible?				
23)	Cuándo usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo ¿Ha sido tomada en cuenta?				
24)	¿Cuándo existe una vacante se toma en cuenta a los colaboradores según su historial y conocimiento?				
25)	¿El mobiliario que usted utiliza (silla, escritorio, etc.) se encuentran en buen estado?				
26)	¿Desde que usted ingresó a la unidad, ha notado cambios constantes de personal?				
27)	¿Cuándo su jefe le da una nueva instrucción, le da la orientación necesaria?				
28)	¿Según su criterio, su jefe inmediato soluciona los problemas de manera efectiva?				
29)	¿En esta organización la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?				
30)	¿Su jefe inmediato le otorga confianza para realizar sus actividades?				
31)	¿Cuándo se organizan actividades en su unidad, usted participa? ¿Por qué? _____ _____				
32)	¿Las condiciones ambientales (ventilación, iluminación, temperatura) de su área de trabajo son adecuadas?				
33)	¿Sus metas personales están relacionados con su trabajo?				
34)	¿Considera que los jefes se preocupan por sus empleados, no solo trabajadores sino como personas? ¿Por qué? _____ _____				
35)	¿Ha recibido un comentario alentador o motivador por el trabajo que hace, por parte de su jefe?				

36)	¿Su jefe inmediato le da participación en nuevas actividades de su área de trabajo?				
SERIE I		1	2	3	4
37)	¿Percibe usted un ambiente agradable cuando se realizan reuniones con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué? _____ _____				
38)	¿Su oficina y/o lugar de trabajo se mantienen limpios?				

SERIE II			
No	Marque con una "X" la respuesta que considere correcta y llene el espacio en blanco donde se solicita	SI	NO
39)	¿Conoce los objetivos de la unidad? ¿Especifique? _____ _____	SI	NO
40)	¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué? _____ _____	SI	NO
41)	¿En su grupo de trabajo, existen metas establecidas? ¿Especifique? _____	SI	NO
42)	¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente recibió inducción?	SI	NO
43)	¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que le ayuden a mejorar su trabajo? ¿Cómo los califica? _____	SI	NO
44)	¿En su lugar de trabajo cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores? ¿Por qué? _____ _____	SI	NO
45)	¿Se siente interesado en contribuir al desarrollo de la DDEDUC GUATEMALA SUR. _____ _____	SI	NO