

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE
RETALHULEU**
TESIS DE GRADO

GILMER SALVADOR CASTILLO SÁNCHEZ
CARNET 21329-00

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE
RETALHULEU**
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
GILMER SALVADOR CASTILLO SÁNCHEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2014
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. RAUL ESTUARDO PEREZ GODINEZ

LIC. CARLOS ANTONIO YAX

LICDA. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 19 de Marzo de 2014.

MBA Gerson Tobar
SECRETARIO DE FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Distinguido MBA TOBAR:

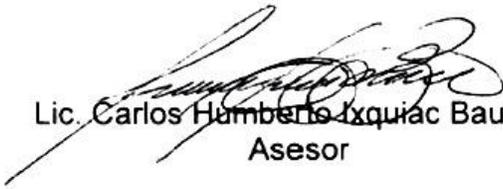
Cordialmente le saludo, deseándole éxitos en las actividades que benefician la educación superior de Guatemala.

En cumplimiento a la Notificación Reg. 687-2013 de fecha 08 de julio de 2013, procedí a asesor al estudiante: Gilmer Salvador Castillo Sánchez, Carné: 2132900, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, Campus Quetzaltenango.

Después del proceso respectivo manifiesto que el estudiante: Gilmer Salvador Castillo Sánchez, Carné: 2132900, ha finalizado satisfactoriamente la investigación de tesis bajo el título "Cultura organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu".

Agradeciéndole por la atención, me suscribo.

Atentamente,


Lic. Carlos Humberto Ixquiac Bautista
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01132-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante GILMER SALVADOR CASTILLO SÁNCHEZ, Carnet 21329-00 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01644-2014 de fecha 2 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE RETALHULEU

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de octubre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios:

Por ser lo más importante en mi vida, es mi fortaleza, de él recibo constantemente bendiciones y me ha permitido hacer realidad uno de tantos sueños académicos.

A Jesús y María:

A quienes les he encomendado mi vida, mis triunfos, alegrías y tristezas, quienes me acompañan en cada momento de mi vida y quienes interceden por mí ante Dios.

A mis Padres:

Alma y José Antonio, por toda una vida llena de sacrificios, esfuerzos, amor, cariño y comprensión, este triunfo académico es para ustedes, con todo mi amor y respeto.

A mis hermanos:

Mynor Aníbal, José Alexander, Mariela Judith (+) y William Geovanni, con admiración y respeto.

A mis Sobrinos:

Brayan Alexander, José Enrique y Nashlee Samantha, por llenar mi vida de alegría.

A mi futura esposa:

Lillyta, por todo el amor y apoyo que me ha brindado.

A mi futura familia:

Gramajo González, por la confianza, cariño y apoyo que me han brindado.

Dedicatoria

A Dios Padre Todopoderoso...

Por ser fuente de sabiduría. El Señor es mi pastor, nada me faltará.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. Marco de referencia	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco Teórico	7
1.2.1 Cultura organizacional.....	7
1.2.2 DIEDUC.....	36
II. Planteamiento del problema	40
2.1 Objetivos	41
2.1.1 Objetivo general.....	41
2.1.2 Objetivos específicos	41
2.2 Variable	42
2.3 Alcances y limitaciones.....	42
2.4 Aporte.	43
III. Método	44
3.1 Sujetos.....	44
3.2 Población o Muestra	44
3.3 Instrumento.....	45
3.4 Procedimiento	45
IV. Presentación de resultados.....	48
V. Análisis e interpretación de resultados.....	74
VI. Conclusiones	81
VII. Recomendaciones	83
VIII. Bibliografía.....	85
Anexos.....	87
Anexo 1: Propuesta	89
Anexo 2: Operacionalización	110
Anexo 3: Boleta de Opinión	111
Anexo 4: Organigrama	115

Resumen

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

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

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluyó que la cultura organizacional que se comparte en la DIDEDUC de Retalhuleu es percibida por la mitad de servidores públicos como buena, sin embargo el 37% la califica como regular. Por lo que se concluye que existe debilidad en relación a que no hay una cultura agradable para los servidores públicos que permita tener un ambiente de trabajo aceptable.

Una de las recomendaciones más importantes fue promover desde la dirección hasta el personal operativo de la institución, una cultura organizacional que consolide al grupo de servidores públicos para compartir normas y sistemas de comunicación; estableciendo valores y rituales de inserción y superación que motiven a la cooperación para el logro de los objetivos y crecimiento de la DIDEDUC de Retalhuleu. En base a esta recomendación se propuso un plan de capacitación para promover una cultura organizacional fundamentada en relaciones humanas, comportamiento organizacional, valores institucionales y trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

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

Una cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones modernas hacia la excelencia y éxito.

En la DDEDUC de Retalhuleu, se observa falta de compromiso, participación, colaboración, confianza e identificación por parte de los servidores públicos de ésta institución pública. Lo anteriormente descrito provoca división entre los servidores públicos, mala imagen institucional y mala atención al cliente.

La presente investigación describe la forma tradicional de percibir, pensar y hacer las cosas que comparten todos los miembros de la DDEDUC de Retalhuleu, determinando cual es la cultura organizacional que se percibe en ésta institución educativa. Por lo que ésta investigación estableció, que la mitad de los servidores públicos califican la cultura organizacional que se percibe en la DDEDUC de Retalhuleu como buena, sin embargo el 37% lo califica como regular, solamente el 9% percibe que hay una cultura organizacional muy buena. Con este resultado se visualiza la debilidad existente en relación a que no hay una cultura agradable para los empleados que permita tener un ambiente de trabajo aceptable, por lo tanto se concluye que es necesario capacitar al personal para fortalecer la cultura organizacional que se percibe en la DDEDUC de Retalhuleu.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

(Mejía 2013) en la página Explorando Guatemala, en el artículo titulado “Retalhuleu” disponible en <http://xplorandoguatemala.com/Viajando/07-07-2013-Retalhuleu.htm> explica que la cabecera departamental, que también se llama Retalhuleu, es conocida como la capital del mundo y se encuentra localizada en el kilómetro 192 de la carretera al Pacífico.

Retalhuleu está a 239.39 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 190 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial de 1,856 kilómetros cuadrados, con los siguientes límites departamentales: al Norte con Quetzaltenango, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Suchitepéquez; y al Oeste San Marcos y Quetzaltenango.

Con un clima generalmente cálido, aunque el departamento posee una variedad de climas debido a su topografía, su suelo es naturalmente fértil, inmejorable para toda clase de cultivos.

La cobertura de la educación en los niveles de pre-primaria, primaria, básico y diversificado, han aumentado en el municipio.

Los aumentos en la matrícula que se registran en los niveles educativos, destacan el nivel pre-primario y diversificado, que aumentaron más del 15% la tasa neta de escolaridad, la tasa de terminación de la primaria y la tasa de alfabetismo.

La tasa de deserción anual de estudiantes en el nivel primario es de 4.57% en el área urbana y 7.89% en el área rural. La tasa de terminación de la primaria es de 92.3%.

La relación de alumnos por docente en el caso de Retalhuleu para el nivel primario oficial es de 29 alumnos por docente; en general, tomando establecimientos privados baja a 27, estudiantes por cada docente.

(DIDEDUC, 2013) disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Retalhuleu/>, comenta que la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu, la que será nombrada de aquí en

adelante como DIDEDUC Retalhuleu, es una institución pública, rectora de la educación, la cual tiene como finalidad brindar servicio y llevar una buena educación a la niñez y juventud del departamento de Retalhuleu de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación de Guatemala.

Amézquita (2007) en la tesis: “Cultura Organizacional como medio para Incrementar la Productividad en las Empresas de Comida Rápida de la Ciudad de Quetzaltenango”; tuvo como objetivo principal analizar el conjunto de valores, actitudes de los trabajadores en la organización lo cual dio como resultado el comportamiento y personalidad de una persona. Asimismo trata sobre los componentes que integran la cultura organizacional y cómo influye cada uno de los componentes en el desarrollo de las habilidades de los empleados.

Además planteó objetivos claros que concluyen en que la cultura organizacional, sí influye en la productividad; así también la hipótesis explica acerca de la relación de cada una de las variables y la influencia que tuvieron en el desarrollo de la investigación, lo cual le permitió llegar al resultado esperado, ya que a través del planteamiento del problema, Amézquita, se enfocó en la necesidad de las empresas para utilizar esa técnica y obtener la productividad deseada en la organización. También Amézquita, definió cada uno de los elementos más importantes de la cultura organizacional y su enfoque a la productividad.

La investigación realizada fue de tipo Expost-factum, la propuesta mostró un modelo de marco lógico en donde se describe la planificación y operación de cada uno de los elementos del plan de capacitación enfocado hacia la productividad de la empresa a través de la cultura organizacional. Esta investigación tuvo como instrumento el método de observación para el análisis del estudio.

Flores (2008) en la tesis titulada: “Comportamiento Organizacional como Factor de Productividad en el Servicio Hotelero de Pensión Bonifaz” la presente investigación descriptiva fue realizada en la Empresa Hotelera Bonifaz S.A. con el propósito de analizar si el comportamiento organizacional, existente hacia los empleados contribuye a crear una cultura organizacional adecuada, si utilizan herramientas como: comunicación

eficaz, liderazgo adecuado, relaciones interpersonales armoniosas o las formas de motivación que más agradan a los empleados para incrementar la productividad de la empresa.

Contiene fundamentos teóricos que sirven de base para tener conciencia de la importancia de la fuerza laboral, en nuestros tiempos, conclusiones que sugieren cambios en el comportamiento para obtener un clima organizacional agradable, asimismo contiene, el resultado del análisis del trabajo de campo, recomendaciones que condujeron a elaborar una propuesta llamada: plan estratégico de desarrollo organizacional con el objeto de implementar un cambio planeado, que contenga la visión, misión, valores, que sean los ejes del comportamiento y estrategias para desarrollar un clima organizacional agradable que se convierta en una cultura organizacional y los lleve al incremento de la productividad.

Mendoza (2008) en la tesis titulada: “Descripción de los Factores que Determinan la Cultura Organizacional de una Empresa Familiar”, el objetivo de su estudio, fue el de determinar los factores de la Cultura Organizacional, el estudio que realizó fue de tipo descriptivo y para la ejecución, se aplicó la Escala de Likert como instrumento, que le permitieron descubrir diferentes niveles de opinión.

En el estudio se describe a la cultura organizacional como una percepción, los individuos sienten la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa, asimismo concluyó diciendo que los factores predominantes dentro de la cultura de la empresa son la comunicación, los valores y la confianza, ya que en algunos casos los canales de comunicación que afectan distintas áreas de los trabajadores y los valores ligados con la ideología, ya que es algo que no todos los empleados comparten de igual forma.

Cahuex (2008) realizó un estudio denominado “Cultura Organizacional para Incrementar la Calidad en el Servicio de los Restaurantes de Comida Oriental de la Ciudad de Quetzaltenango”, dicha investigación hace referencia a la influencia que tiene la cultura organizacional en el incremento de la calidad en el servicio al cliente.

En la actualidad, Guatemala busca y crea nuevas formas de desarrollo económico enfocado en la proliferación de los restaurantes, especialmente con la expansión de los mismos y el establecimiento de nuevas empresas terciarias, como es el caso de los restaurantes de comida oriental que ofrecen una gran variedad de platillos con características propias del lugar de origen, sin embargo muchos de estos restaurantes orientales desean diferenciarse aún más de sus competidores locales, mejorar su atención y servicio, posicionarse más en el mercado a través de un servicio de calidad para sus clientes. A partir de esa experiencia Cahuex, concluye que los productos deben acompañarse de un buen servicio, como valor agregado y que marque la diferencia. Propuso una guía para la creación de una cultura organizacional, utilizó una encuesta dirigida a los clientes, que le permitió conocer la opinión y logró a través del objetivo incrementar la calidad del servicio.

Yturalde (2012) define que la cultura corporativa o cultura organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No se puede hablar de valores, costumbres, hábitos y creencias positivos, algunos de los componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí que tenemos "Culturas actuales" y "Culturas ideales".

En conclusión a los estudios realizados anteriormente, el autor, define que la cultura organizacional, tiene como objetivo principal, cambiar la mentalidad de las personas, (enfoque organizacional empresarial) tanto las que se encuentran empleadas, como las personas que se encuentran en puestos de mayor jerarquía, la cual hará que la disposición, adaptación, desempeño y desenvolvimiento de todas las personas que laboran en una organización, sea más eficaz y asertiva, además, de que conocerán cual es el verdadero concepto de su empresa, con lo cual mejorarán la imagen organizativa tanto a nivel interno y cuando se habla de interno, se refiere a los distintos departamentos que la organización posee, así como también para los grupos de trabajo; siendo ésta, el reflejo de la externa, ya que dependerá en gran medida de lo que realicen dentro de la empresa. Por lo cual la cultura organizacional y/o corporativa, mejorará las condiciones laborales, ya que se tendrá una mejor comunicación y relación interpersonal.

Rincón (2012) establece que la ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. El desarrollo de una organización capaz siempre será una alta prioridad. En la organización existen tres tipos de acciones que son de capital importancia: Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia. Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimientos técnicos y capacidades competitivas que necesita seleccionar a la gente adecuada para las posiciones claves.

Existen unas cuantas reglas estrictas y rápidas para designar una estructura en la organización que apoye a la estrategia. La organización interna de cada compañía es hasta cierto punto idiosincrática, el resultado de muchas decisiones de la organización y de circunstancias históricas. Además, todas las estrategias se basan en sus propios conjuntos de factores clave del éxito y sus tareas cruciales. El único imperativo es diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave del éxito y las tareas cruciales que sean inherentes a la estrategia de la compañía.

Hernández (2012) en la tesis titulada: “Estudio del Clima Organizacional en la Dirección Departamental De Educación, Jutiapa”. La investigación tuvo como objetivo general, determinar las características del clima organizacional en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa, pretendió analizar las siguientes áreas vitales para dicha institución como: variables estructurales, variables personales, comportamiento organizacional, ambiente social e instalaciones físicas.

La metodología aplicada consistió en elaborar un cuestionario estructurado que sirvió de base para la recolección de la información necesaria, los cuales fueron dirigidos a 47 servidores públicos distribuidos en: directivos y servidores públicos de la institución. La investigación fue de carácter descriptivo y para presentar los resultados se utilizaron cédulas que muestran la información. Los resultados demuestran que el clima organizacional que se vive en la institución en ocasiones se ve afectada por la motivación que no tienen los empleados, las instalaciones físicas no son las adecuadas para el desarrollo de las tareas y la tecnología con la que se cuenta esta en condición

obsoleta por lo que es necesario modernizarla para realizar el trabajo de una manera eficiente. Como propuesta de solución se establecieron las estrategias para mejorar el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC Jutiapa).

1.2 Marco teórico

1.2.1 Cultura organizacional

a) Definición

Chiavenato (2009) es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

Saavedra (2007) indica que la palabra cultura, es como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

b) La esencia de la cultura organizacional

Chiavenato (2009) menciona que antes las organizaciones se conocían por sus predios y edificios. Hoy se conocen por su cultura corporativa. En realidad la cultura es la forma en que cada organización aprendió a lidiar con su entorno y con sus grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan la forma particular en que funcionan y trabajan en una organización. En DuPont por ejemplo, existe una cultura orientada a la seguridad, Dell computer, se enfoca en los servicios, en 3M existe una cultura de innovación y Toyota, está dirigida a la calidad. Las personas de cada una de las organizaciones han aprendido una forma peculiar de manejar diversos asuntos relacionados con la vida y con el día a día del trabajo.

c) Los componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos de la siguiente forma:

- Los artefactos: Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización, incluye los productos, servicios y pautas de comportamiento de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, que es importante y relevante. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Los valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad porque la organización la fundó una fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont desde los tiempos que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.
- Los supuestos básicos: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces son adoptadas por la organización por medio de supuestos que no están escritos.

d) Características de las culturas exitosas

La cultura de la organización, es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, puede ser rígida e impedir su desarrollo, en la parte más visible de la cultura, es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores. Es la parte fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es difícil de cambiar. Los cambios en el primer nivel, las pautas y estilos de comportamientos, a lo largo del tiempo provocan cambios en las creencias más profundas. El cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente al segundo.

La investigación de Kotter y Heskett, concluye que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. El estudio muestra que la cultura corporativa tiene un fuerte efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo. Ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización mientras que otras no lo permiten.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no solo flexibles, sino sobre todo sensible, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos esparciéndose por distintas partes del mundo. Por otra parte, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer vestir y viajar; también las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

e) Culturas conservadoras y culturas adaptables

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el statu quo y el conservadurismo.

Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea. Por su parte, las organizaciones que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado. En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo. Por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización y, por otro, la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad. Por ejemplo, Japón es un país que convive con tradiciones milenarias al mismo tiempo que cultiva e incentiva el cambio y la innovación constante. En realidad, la supervivencia y el crecimiento de una organización existen en tanto que haya una elevada estabilidad y también adaptabilidad y cambio.

Esto significa que una organización sumamente mutable y poco estable tiene tanta probabilidad de desaparecer del mapa como una organización poco adaptable, con características rígidas e inmutables. Toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio. El cambio por el cambio sin estabilidad alguna casi siempre produce una enorme confusión y tensión entre los miembros de la organización.

f) Funciones de la cultura organizacional

Desempeña numerosas funciones dentro de la organización, tiene un papel de definición de fronteras, esto es que crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto incrementa la estabilidad de la organización.

La cultura es el pegamento social que ayuda a unir la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.

Finalmente la cultura sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura es difícil de describir, es intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir con las reglas se vuelve la base principal de las recompensas o ascensos.

g) Aprendizaje de la cultura organizacional

Chiavenato (2009) los colaboradores de una empresa aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

- Historias: Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conductas, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las practicas actuales.
- Rituales y ceremonias. Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.
- Símbolos materiales: La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento como asumir riesgos, o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud

conservadora o innovadora, que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.

- Lenguaje: Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen forma de expresar la cultura organizacional.

La cultura organizacional se caracteriza porque sus miembros la aceptan implícitamente además, el proceso de selección que elimina a las personas con características que discrepan de las normas establecidas la refuerza y ayuda a preservar la cultura.

h) Clima Organizacional

Méndez (2008), define que es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo. El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Rodríguez (2009), indica que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige.

Los directivos que favorecen sistemas de dirección participativa incrementan los niveles de satisfacción y mantienen con facilidad una posición de liderazgo.

- Características del clima organizacional

Se hace mención de las siguientes características

El clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan y pueden ser externas o internas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento del clima organizacional, puesto que hay deseos de trabajar y cuando baja la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización

a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar, logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección y cultura organizacional.

Variables personales, tales como actitudes y motivaciones.

Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y stress.

Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos y comunicaciones.

Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones y máquinas.

- Variables Estructurales

Soledad (2007) define a las variables estructurales como la coordinación de una serie de elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Esta ordenación ha de ser relativamente duradera. En la organización, es la suma de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Es un modelo relativamente estable, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones.

Uno de los aspectos que aclara el concepto de estructura organizacional es en las unidades que la componen; la estructura organizacional, son los roles y los conjuntos de roles en los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos. Un rol es un complejo de normas que se refieren al titular de un puesto y que determinan en buena parte las conductas de la persona, es un concepto dentro de la estructura funcional de la organización.

Gan (2007) define las variables estructurales como el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman.

¿Cómo afectan las Variables Estructurales sobre el comportamiento y la actitud del trabajador?

La descentralización favorece a actitudes positivas hacia el trabajo, rendimiento y comunicación. La complejidad produce mayor o menor satisfacción según el puesto de trabajo. La formalización y estandarización crean insatisfacción dependiendo del puesto de trabajo.

i) Comportamiento Organizacional

- Concepto

Robbins (2013) indica que es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la disciplina que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello mejorar la productividad de la empresa.

- Fundamentos del Comportamiento Organizacional

El hombre por naturaleza es un ser social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos, en la escuela, en su comunidad y también en su trabajo, en estos interactúan dos o más personas que se proponen objetivos o metas. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tiene trabajos específicos a realizar.

Los partidarios de la teoría del comportamiento organizacional estudian a la organización desde la óptica de un sistema de intercambio de estímulos y contribuciones en una red de decisiones. El enfoque está orientado en el interior de las organizaciones, como si fueran unidades absolutas, totalmente y únicas. La preocupación fundamental es construir modelos abiertos más o menos definidos que interactúen con el ambiente de manera dinámica y cuyos subsistemas también marchen en una compleja interacción, tanto interna como externa.

- Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional

Comprender el comportamiento organizacional nunca ha sido más importante para los administradores, cambios radicales que tienen lugar actualmente en las organizaciones sustenta esto, hechos como que el empleado promedio sea más viejo, hay en la fuerza laboral cada vez más mujeres y la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados, en suma hay muchos retos y oportunidades como mencionaremos a continuación.

j) Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto es sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas y

finalmente los valores, que son el nivel más abstracto e indican una orientación de la conducta. Lo que constituye la mayor dificultad para estudiar a las organizaciones son los siguientes aspectos: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando se le añade jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

k) Objetivos del comportamiento organizacional

Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados

mediante sus acciones y las de sus trabajadores y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano

l) Actitudes

Robbins (2013) las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. No son lo mismo que los valores, pero se relacionan lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

La convicción de que “discriminar es malo” es un enunciado de valor. Tal opinión es el componente cognoscitivo de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su componente afectivo, su parte emocional o sentimental.

El componente conductual de una actitud remite a la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo. Por lo tanto el término actitud se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo, por ejemplo si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y procesos conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero, es conveniente tratar de entender

cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y como podrían cambiarse.

- Tipos de Actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero en el comportamiento organizacional encontramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados, sobre los aspectos de su entorno laboral.

- Satisfacción con el trabajo

Se refiere a la actitud en general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral.

- Participación en el trabajo

Este término mide el grado en que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él. También se relaciona con menos falta y menores tasas de renuncia.

- Compromiso con la organización

Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. Pero

cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

m) El facultamiento en la toma de decisiones

Chiavenato (2009) la palabra inglesa *Empowerment* tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena organización de las personas.

El facultamiento en la toma de decisiones hace maravillas en la organización. Con ella las personas asumen las responsabilidades siguientes:

- Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea. Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.
- Responsabilidad por la mejora continua del trabajo. No solo se trata de ejecutar el trabajo sino de mejorarlo continuamente.
- Orientación hacia las metas que se deben alcanzar. El trabajo es un medio y no un fin para llegar a las metas y superarlas.
- Enfoque en el cliente. Sea interno o externo. El cliente es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo que se encuentra en el extremo final de la cadena.
- Actividad en grupo y en equipo. El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.
- Enfoque en la misión organizacional y la visión del negocio. Toda actividad se dirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta.
- Acción que se traduce en agregar valor. Lo importante no solo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y para el colaborador mismo.

Con el facultamiento en la toma de decisiones, las personas se convierten en asociados de la organización.

n) Cambio Organizacional

Más y más organizaciones hoy en día enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, esto a su vez requiere que las organizaciones se adapten, la tecnología está cambiando los trabajos, la supervisión directa por el control por computadora da como resultado tramos más amplios de control para los gerentes. La economía global permite que los competidores vengan del otro lado del océano con gran facilidad, vivimos en un mundo cambiante, socialmente, políticamente.

Cambiar es hacer las cosas de una manera diferente en las organizaciones es necesario hacer los cambios planeados, describir las metas, priorizarlos y considerar quienes serán los responsables de los cambios que hagan en una organización llamados agentes de cambio.

Evaluarlos periódicamente para comprobar su eficacia y retroalimentarlos. ¿Cuáles serán las metas de un cambio planeado? Primero, busca mejorar la capacidad de la Organización para adaptarse a ellos en su ambiente y segundo cambiar el comportamiento del empleado. Ya que el éxito o fracaso de una organización se debe esencialmente a cosas que el empleado haga o deje de hacer.

Los agentes de cambio pueden cambiar la estructura, o sea hacer alteraciones en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de puestos, u otros similares.

Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos utilizados, la ubicación física cubre la alteración del espacio y cambiar gente que es lo que más nos interesa, es cambiar las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y el comportamiento. Los agentes de cambio prestan ayuda a los individuos y grupos dentro de la organización para trabajar juntos de manera eficaz, involucra cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la

organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

o) Resistencia al cambio

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y las organizaciones es que los miembros se resisten al cambio y esto puede ser fuente de conflicto funcional. Esta resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida es más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata, por ejemplo cuando un cambio es propuesto y los empleados rápidamente responden mediante quejas manifiestas, trabajando más lentamente, amenazando con ir a huelgas o cosas similares. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles, pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por lo tanto difícil de reconocer, por lo que no es posible de diferenciar entre una reacción mínima o alguna respuesta totalmente fuera de proporción.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características básicas humanas como percepciones, personalidades y necesidades como pueden ser: Hábitos, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido o procesamiento selectivo de la información.

p) Cómo superar la resistencia al cambio

Se sugieren 6 tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio y son las siguientes:

- Educación y Comunicación. Ayuda a los empleados a ver la lógica de los cambios, básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente, si los empleados reciben los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes.

- Participación. Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participen, antes de hacer el cambio aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo contra estas ventajas están las desventajas: puede llegar a una solución pobre con gran consumo de tiempo.
- Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste. Las desventajas de esta táctica son que como las demás consume tiempo y requiere recursos económicos.
- Negociación. Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia podría ser a través de recompensas.
- Manipulación. Se refiere a intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio son ejemplos de manipulación. Cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca “sobornar” a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio.
- Coerción. Es la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que resisten, transferencias, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño o una carta pobre de recomendación son ejemplos de coerción.

q) Desarrollo Organizacional

Concepto de Desarrollo Organizacional

“Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la

intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.” Richard Beckhard.

Chiavenato (2009) el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones, es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación para sobrevivir. El Desarrollo Organizacional, es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. Actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de la empresa en general.

El proceso de cambio comienza cuando surgen fuerzas exógenas que provienen del ambiente, como la globalización, el Tratado del Libre Comercio, la competencia y todos los factores externos que puedan afectar a la organización; y las endógenas que crean la necesidad de cambiar estructuras y el comportamiento y provienen de adentro de la organización y son producto de la interacción de los miembros y de las tensiones provocadas por la diferencia de intereses y por no tener un fin común.

El DO es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y renovación mediante la participación, colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa con la ayuda de agentes de cambio y el empleo de la teoría adecuada.

r) Valores del Desarrollo Organizacional

- Respeto por las personas. Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo. Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico.
- Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

- Participación. Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

s) Características del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2009), la propia definición de DO (Desarrollo Organizacional) presupone características como las siguientes.

- Focalización en toda la organización. La organización total es la unidad más grande de la cual se hace parte la actividad del desarrollo organizacional. Esta puede ser la corporación, la división operativa o la unidad local de una organización mayor. El supuesto es, que se debe considerar el sistema entero en cuanto sea posible al diagnosticar las necesidades que conducirán a programas de cambio. La organización es un sistema por lo tanto los cambios en una parte del sistema afectan directa o indirectamente sus partes.
- Orientación Sistémica. El objetivo básico del DO es lograr que las diversas partes de la organización, trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado.
- Agente de Cambio. Son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o una organización, pueden ser uno o más, en general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos puede trabajar de forma interna.
- Solución de Problemas. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación acción, porque no sólo analiza los problemas sino que hace énfasis en las soluciones.
- Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia y solidificar o re congelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

- Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Es importante abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad de las personas.
- Retroalimentación. Suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y emprender acciones auto correctivas.
- Desarrollo de Equipos. El objetivo del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Enfatiza en los grupos de cualquier tamaño, propone la cooperación y la integración y enseña a superar las diferencias individuales y grupales.

t) Objetivos del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2009) el agente de cambio o consultor externo es un facilitador en el desarrollo de la organización, en tanto que los gerentes toman la iniciativa de la administración del proyecto para lograr el mejoramiento de la empresa.

Los principales objetivos son:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos y no esconder los problemas.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas y creativas a los problemas.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación e implementación.

En teoría el DO es un esfuerzo coordinado por los empleados de la empresa, con la ayuda de consultores externos para descubrir y remover barreras de actitudes de comportamientos, de procedimientos, de estructuras que impiden el desempeño eficaz

del sistema, lo cual permite generar en el proceso una conciencia que permita cambios que conduzcan al mejoramiento de la organización.

u) Diferencias individuales de las personas

- El concepto de uno mismo. Kreitner (2013), es cómo se perciben las personas a sí mismos como persona, física, social y espiritualmente. El yo es la parte central de la existencia consciente de la persona. Si las personas tienen un concepto de sí mismos se reconocen como una persona diferente, con capacidad de pensar, con conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente que le rodea y de eso depende su comportamiento. Esto es importante para el comportamiento organizacional ya que de aquí se pueden derivar las teorías de cómo motivar a personas con diferentes formas de pensar, con culturas diferentes, lo que se verá reflejado en la forma cómo realizan su trabajo.
- La autoestima. Es una creencia sobre cuánto vale cada persona, según su propia evaluación, las personas con autoestima baja, ven las cosas por el lado negativo. No se sienten bien consigo mismos, tienen problemas para colaborar con otros y están imposibilitados por las dudas sobre sí mismos, por el contrario las personas que tienen alta su autoestima se ven a sí mismos como capaces, valiosos y aceptables. A pesar que la autoestima generalmente está considerada como algo bueno porque se asocia con buenos resultados y mayor satisfacción, debe tenerse con moderación las personas con muy alta autoestima generalmente pueden hacerse egoístas y jactanciosos cuando se enfrentan a situaciones de presión.
- La autoestima basada en la organización. Es la estimación que cada miembro siente por la organización a que pertenece, las personas con alta autoestima hacia la organización se sienten valiosos, importantes, eficientes, ésta se incrementa cuando los empleados creen que sus jefes se preocupan por su bienestar y se logra teniendo una estructura organizativa flexible, cuando el ambiente laboral no es estimulante, no simple, o aburrido y repetitivo lo cual influye en la motivación personal.

Kreitner (2013) de acuerdo con un estudio hecho por la Sociedad Americana para la Administración de Personal los directivos pueden construir la autoestima del empleado de las siguientes cuatro maneras:

Al dar apoyo, mostrar preocupación por los problemas personales, los intereses, el estatus y las contribuciones de los empleados.

Ofrecer trabajo que conlleve variedad, autonomía y retos que se adecuen a los valores, destrezas y habilidades del individuo.

Esforzarse por la cohesión entre el empleado y el directivo y fomentar la confianza, elemento importante en el trabajo en equipo.

Tener fe en la habilidad de cada empleado para la autogestión, premiar su éxito.

- Auto eficacia. Las personas que tienen confianza en sus habilidades tienden a tener éxito mientras que, los que están preocupados por fracasar, fracasan, la auto eficacia es la confianza que tiene una persona en su habilidad para realizar una tarea con éxito, la auto eficacia baja se relaciona con incapacidades aprendidas que son debilitantes de la persona, ya que le hace no tener fe en sí mismo para controlar cualquier situación.

v) Valores personales y ética según Kreitner

Kreitner (2013) un valor es una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de la existencia es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto a este.

El sistema de valores de un individuo está definido como organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta o estados finales de la existencia preferibles en un continuo de importancia relativa. Esto se refleja en la actitud que tienen ante diferentes circunstancias o acontecimientos de la vida es como responden favorable o desfavorablemente. Los valores tienen más importancia mientras que las actitudes sólo se refieren a la conducta dirigida a objetos o personas, los valores representan creencias generales que afectan a la conducta en todas las situaciones. Los dos están en armonía aunque no siempre.

La ética, es el estudio de asuntos y elecciones morales, está relacionado con lo correcto frente a lo incorrecto, lo bueno frente a lo malo y las diferentes percepciones que se pueden hacer acerca de un suceso en el lugar de trabajo, surgen de cada decisión dentro y fuera de él. La conducta ética o no ética es una combinación de influencias, de características personales, valores y principios morales que se acercan o se apartan de la conducta ética, su experiencia personal puede ser recompensada o reforzada en ciertos comportamientos y castigado en otros, también determinan la tendencia de la forma de actuar del individuo.

Hoy en día los gerentes trabajan cada vez más, a través de las culturas en una economía global, necesitan algo más que conferencias sobre cómo comportarse mejor, necesitan un criterio ético específico, principios morales que puedan ayudarles a hacer lo correcto en la toma de decisiones, deben juzgar las acciones por sus consecuencias, perseguir el bien para más personas, velar y procurar que los derechos humanos sean respetados y las normas y las recompensas deben ser administradas de manera imparcial, justa y equitativa.

Los gerentes deben tomar acciones como las siguientes para ser ejemplo de ética en el trabajo.

- Comportarse éticamente en el trabajo, son importantes modelos que siguen los demás, donde sus hábitos de conducta en la vida real demuestran la importancia de la conducta ética.
- Seleccionar empleados potenciales a través de evaluaciones de integridad.
- Desarrollar un código de ética y valores que se pueda comprender y aceptar, el cual puede tener un impacto positivo si cumple con requisitos como:
 - Que sea distribuido a todos los empleados.
 - Que esté apoyado por el máximo directivo.
 - Que refiera a prácticas específicas y problemas éticos en que se encuentren los empleados.
 - Que sea equitativamente reforzado con recompensas por acotación y severas penalizaciones por rechazo.
- Proporcionar formación en la ética a través del uso de videos, seminarios, cursos.

- El reforzamiento de la conducta ética a través de la repetición. Para lograr que desaparezca la que no se refuerce.
- La ética debe ser un asunto de cada día, no solo de un día que se archiva y se olvida.

w) Motivación

Kreitner (2013) el término motivación deriva de la palabra latina moveré, que significa “mover”. “Se refiere a aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección, la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos, los cuales guían a los empleados al logro de los objetivos organizacionales.”

Robbins (2013) motivar es ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, se dedica con ahínco a su meta, ese esfuerzo es necesario orientarlo hacia el logro de las metas de la organización y obtener resultados favorables de desempeño.

El incremento de la productividad surge del proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los estímulos, trabajando de manera interdependiente y confiaren sus capacidades, los refuerzos implican el mejor rendimiento.

Se mencionan cuatro maneras de explicar la conducta a través del estudio de las necesidades, refuerzo, cognición y características laborales sirven de base para la evolución de las teorías modernas de la motivación humana.

Necesidades:

Están basadas en la teoría de que los individuos están motivados por sus necesidades insatisfechas, la insatisfacción con su vida social por ejemplo debería motivarle a participaren más actividades sociales. Las necesidades son deficiencias fisiológicas o psicológicas que provocan la conducta. Pueden ser fuertes o débiles y están influidas por factores ambientales.

Kreitner (2013) hace referencia del psicólogo Maslow, A., que menciona la teoría de la jerarquía de las necesidades, donde publicó su famosa teoría de la motivación, aunque está basada en su observación de unos individuos neuróticos, ha sido utilizada para explicar la conducta humana. Propuso que la motivación es una función de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de actualización de uno mismo. Asimismo, indica que estas cinco categorías surgen en forma de una escalera, es decir que cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, surgen las de seguridad, consisten en estar a salvo de daños físicos y psicológicos, el siguiente escalón se refiere al amor, a la necesidad de amar y ser amado y lleva la necesidad de afecto y pertenencia, la necesidad de estima se refiere a la reputación, prestigio y reconocimiento de los demás.

También contiene la necesidad por la confianza en uno mismo, la de auto actualización que consiste en el afán por cumplir los deseos, es decir, llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser.

- Kreitner (2013) hace referencia de los científicos Thorndike, E. L., y Skinner B. F., que en relación al tema de “Refuerzo”, propusieron que la conducta es controlada por sus consecuencias, no por el resultado de los instintos, impulsos o necesidades. Esta teoría está basada en datos de investigaciones que demostraron que las personas repiten conductas que son seguidas por consecuencias favorables y evitan conductas seguidas por consecuencias desfavorables.
- Cogniciones. Los teóricos de la motivación cognitiva dicen que la conducta es el resultado de las creencias, expectativas valores y conocimientos, por ello incluyen teorías como la equidad.

Se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia e igualdad, en todos los momentos sociales y las relaciones con las personas, quienes están motivadas por mantenerla con urgencia necesaria entre sus creencias cognitivas y su conducta, si no se obtiene, crea malestares psicológicos que motivan a emprender acciones correctivas, que puede

variar desde un ligero cambio de actitud hasta el caso extremo de provocar algún daño a otra u otras personas.

En una relación laboral, el empleado puede brindar su educación, experiencia, habilidades y su esfuerzo, espera de la organización un salario, las prestaciones laborales y el reconocimiento. La falta de equidad en una situación de trabajo, los sentimientos de injusticia giran alrededor de la persona que realiza la evaluación, si está recibiendo las compensaciones que merece a cambio de lo que aporta, las personas tienden a compararse a sí mismas con otras similares que realizan el mismo trabajo o del mismo nivel educacional que con otras diferentes, si considera que existe falta de equidad, por un simple hecho como recibir menor retribución.

x) Características laborales

Chiavenato (2009) la tarea misma es la llave para la motivación del empleado, un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo interesante que incluya variedad, autonomía y autoridad para decidir, aumenta la motivación. Esto se puede lograr a través de la reestructuración del trabajo y la rotación laboral.

Reestructuración del trabajo. Es una técnica utilizada como respuesta a quejas acerca de trabajos rutinarios y aburridos, significa variar el puesto de un trabajador, pretendiendo que pueden mejorar la satisfacción y la calidad del empleado.

Rotación laboral se refiere a trasladar a los empleados de un trabajo especializado a otro, los trabajadores son formados y se les da la oportunidad de realizar dos o más trabajos separados, rotando los trabajadores de puesto en puesto, se puede lograr el interés y la motivación al mismo tiempo que los empleados pueden obtener una perspectiva más amplia de la organización.

Otra ventaja incluye la flexibilidad del trabajador y la programación de sus horarios, ya que estarán capacitados para realizar diferentes actividades que los motivarán horizontal o lateralmente, esto es una pieza clave para el trabajo de equipo dirigido a mejorar la satisfacción del cliente y la calidad.

1.2.2. DIDEDUC

✓ Definición

(DIDEDUC, 2013) disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Retalhuleu/>, se define como la entidad que representa al Ministerio de Educación en cada departamento velando por el fiel cumplimiento de las leyes y reglamentos emanados de este órgano rector de la educación pública de Guatemala.

Actualmente la DIDEDUC de Retalhuleu, está ubicada en la 6ª. Calle 6-10 zona 6, Cantón Dolores, ciudad de Retalhuleu, en un edificio de 2 niveles en donde están centralizadas las dependencias de citada unidad del Ministerio de Educación.

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

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

De León (2006) establece que por todos es sabido que la Supervisión Educativa, se considera la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de ser aquella la que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa. Acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como media en la resolución de conflictos, producto de la poca o nula comunicación entre las partes involucradas.

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

- a) Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71, 72, 73 y 74)
- b) Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional,

C) Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar".

De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el Supervisor Escolar, es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la Supervisión Escolar, está bajo el Director departamental de Educación.

A finales de 1989, debido a que los Supervisores Educativos apoyaron a los docentes en una huelga que duró cuatro meses, el Ministro de Educación de esa época destituye a todos los supervisores y crea una figura temporal denominada "Coordinadores Educativos".

Tizol, (2012, enero 7) con la toma del edificio de la Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC Retalhuleu), más de 75 maestros y directores de Retalhuleu, lograron que se dejara sin efecto el nombramiento de Rocío Vega como coordinadora del Modelo de Enseñanza de Telesecundaria —con métodos audiovisuales— en ese departamento, por considerar que no tiene la experiencia para desempeñar el cargo.

Los manifestantes indicaron que Vega, no es una persona grata para el magisterio y no tiene la preparación y la cultura organizacional necesaria para ser coordinadora. Según indican los inconformes.

Marlon Cifuentes, inconforme, dijo que ocuparon la DIDEDUC Retalhuleu, para que las autoridades de Educación atendieran su demanda.

“Nos enteramos que para evitar confrontaciones Vega, fue nombrada el 23 de diciembre último, pero no podemos ser indiferentes a esta situación porque ella es nociva para los intereses de los institutos”, expresó.

Leda Gutiérrez, representante de la DIDEDUC Retalhuleu, informó que buscarán una solución inmediata para evitar que se retrase el inicio de clases programado para el 16 de enero próximo.

(DIDEDUC, 2013) disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Totonicapan/>, menciona que en el Departamento Administrativo-Financiero de la Dirección Departamental de Educación se encuentra la sección de recursos humanos y allí la unidad de personal, que es la oficina al servicio de la comunidad educativa, comprometida con la oportuna prestación de servicios con la mayor eficiencia y eficacia de los procesos de movimiento de personal de docentes y personal administrativos del Ministerio de Educación en el Departamento de Totonicapán. Entre la gestión realizada, encontramos la prestación de servicios relacionada con: Primer Ingreso, Traslados, Licencias, Interinatos, Ascensos, Traslados, Permutas, Renuncias, Jubilación, Reingresos, IGSS, Fallecimientos y otros.

Anteriormente habíamos publicado información, procedimientos y formatos en un sitio independiente, ahora ya actualizados los documentos los ponemos a su disposición para que pueda realizar los trámites correspondientes de acuerdo a las normativas y disposiciones vigentes.

Sáenz, (2012, julio 17) menciona que unos dos mil integrantes de la Asamblea Departamental del Magisterio de Sololá se presentaron ayer a la Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC,) para entregar un pliego de peticiones, por supuestas irregularidades en esa dependencia.

Según miembros de la Asamblea, docentes han recibido malos tratos en la DIDEDUC y denunciaron manipulación y corrupción en nombramientos, ya que se beneficia a parientes y amigos de las autoridades. También expusieron que no les han entregado los fondos para la refacción escolar.

Los estudiantes no han recibido refacción por más de 50 días, denunció el Sindicato de Trabajadores de Educación de Guatemala.

Misael Esquina, director departamental de educación, dijo que estudiarán el pliego de peticiones y que la mayor parte de señalamientos son de actos en administraciones pasadas, pero aseguró que buscarán soluciones.

El dirigente magisterial Arturo Dionisio Tohom, expresó que la ocupación de las instalaciones terminaría en la tarde de ayer y que darían tiempo a la DIDEDUC de

Sololá, para que analice y dé respuesta a nueve peticiones, a fin de evitar confrontaciones.

✓ Atribuciones

Funciones específicas de la DIDEDUC

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

- Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.
- Formular el anteproyecto de presupuesto de egresos, de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el Despacho Ministerial; asimismo, ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas y lineamientos dictados para el efecto.
- Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas, aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley.
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.
- Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento de la calidad de educación que imparten.
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes.
- Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del Ciclo de Educación Diversificada.
- Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción.
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.
- Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes.

- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción.
- Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisión de programas de educación bilingüe intercultural.

✓ Estructura organizacional

(DIDEDUC, 2013) disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Retalhuleu/>,

Dirección Departamental de Educación tipo A:

1. Dirección

- a. Unidad de Asesoría Jurídica
- b. Unidad de Auditoría Interna
- c. Unidad de Informática
- d. Unidad de Comunicación Social
- e. Unidad de Planificación Educativa
 - e.1 Unidad de la Determinación de la Demanda
 - e.2 Unidad de Infraestructura
 - e.2 Unidad de Desarrollo Institucional

2. Departamento Administrativo Financiero

a. Sección Financiera

a.1 Unidad de Análisis Documental

- a.2 Unidad de Registro y Seguimiento Presupuestario
- a.3 Unidad de Operaciones de Caja
- a.4 Unidad de Inventarios

b. Departamento Administrativo

- b.1 Unidad de Adquisiciones
- b.2 Unidad de Servicios Generales
- b.3 Unidad de Almacén

- b.4 Unidad de Atención al Público
 - c. Sección de Recursos Humanos
 - c.1 Unidad de Reclutamiento y Selección
 - c.2 Unidad de Gestión y Desarrollo
 - c.3 Unidad de Desarrollo Magisterial
 - c.4 Jurado Departamental de Oposición
 - c.4 Junta Calificadora de Personal
- 3. Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa (Bilingüe Intercultural donde corresponda)
 - a. Sección de Organización Escolar Bilingüe Intercultural
 - b. Sección de Administración de Programas de Apoyo
- 4. Departamento Técnico Pedagógico (Bilingüe Intercultural donde corresponda)
 - a. Sección de Entrega Educativa
 - a.1 Unidad de Proyectos Educativos Institucionales
 - a.2 Unidad de Formación Docente
 - a.3 Unidad de Educación Escolar
 - a.4 Unidad de Educación Extraescolar
 - a.5 Unidad de Educación Especial
 - b. Sección de Aseguramiento de la Calidad
 - b.1 Unidad de Investigación y Evaluación Pedagógica
 - b.2 Unidad de Acreditamiento y Certificación
 - c. Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar

II. Planteamiento del problema

La mayoría de empresas guatemaltecas, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, en el aspecto social, económico y tecnológico; sin embargo existen otras empresas que se encierran en el marco de sus límites formales, es decir no aceptan cambios. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. A este aspecto, se le conoce hoy en día como cultura organizacional, que es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

En este sentido, la cultura de una institución se considera como un sistema de valores y creencias, influido por las estructuras organizacionales de la misma, la tecnología, el entorno interno y externo, para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros.

La DIEDUC de Retalhuleu, es un órgano encargado de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en la ciudad de Retalhuleu, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación.

En ésta institución pública se percibe la falta de compromiso, participación, colaboración, confianza e identificación por parte de los servidores públicos, por lo que posiblemente sea la causa de una cultura organizacional no estandarizada y que en cierto momento puede provocar conflictos y poca armonía entre sus servidores públicos.

El problema detectado actualmente en la DIEDUC de Retalhuleu, es que posiblemente no se tienen establecidas instrucciones que regulen el comportamiento de los empleados, publicando lo que se permite en el trabajo, para mantener un ambiente de armonía, estable y mejores resultados en las relaciones internas; que permitan el mejor desempeño de los servidores públicos que laboran en la institución. Posiblemente, no se les ha informado sobre las normas laborales, que deben cumplir

para regir la conducta de los colaboradores para que exista bienestar e igualdad entre los servidores públicos. Puede ser que debido a esta situación los colaboradores puedan tener un comportamiento diferente que con el tiempo se ha hecho una costumbre; como el llegar tarde, salir en horario de trabajo, poner música con un volumen no adecuado, entre otros. Ante esta situación se ve la importancia de realizar la presente investigación planteando la siguiente interrogante:

¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer como se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la DIDEUC de Retalhuleu.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuál es el comportamiento organizacional entre los servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu.
- Verificar las percepciones compartidas por los servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu respecto al trabajo y al clima organizacional en que éste se da.
- Analizar los valores humanos y formas de interacciones entre los servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu.
- Describir las costumbres y tradiciones que comparten los servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu.
- Determinar la facultad para la toma de decisiones que tienen los servidores públicos en la DIDEUC de Retalhuleu.

2.2 Variable e indicadores

Cultura organizacional

a. Definición conceptual

Chiavenato (2009) es la forma acostumbrada o tradicional, de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros, deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

b. Definición operacional

Es el conjunto de costumbres y tradiciones que se llevan a la práctica y establecen la forma de actuar de cada miembro de una organización, que se rigen de acuerdo a las políticas y valores que una empresa establece para unificar el comportamiento del personal.

c. Indicadores

- ❖ Comportamiento organizacional.
- ❖ Clima organizacional.
- ❖ Valores humanos.
- ❖ Costumbres y tradiciones.
- ❖ Facultad en la toma de decisiones.

2.3 Alcances y limitaciones

a) Alcances

El alcance de la presente investigación fue determinar cuál es la cultura organizacional que se percibe entre los servidores públicos de la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.

b) Limitaciones

Se estima la falta de colaboración y tiempo de los servidores públicos para responder las preguntas de la boleta de opinión.

2.4 Aporte

Para las autoridades de la DIEDUC Retalhuleu, la presente investigación sirve de base para la toma de decisiones administrativas superiores, para mejorar la cultura organizacional en la institución pública.

Para los clientes se pretende que la presente investigación mejore la atención al cliente para un trato más humano y satisfactorio.

Se aporta para los estudiantes de las diferentes carreras de ciencias económicas y empresariales, de la Universidad Rafael Landívar y otros centros de estudios, nuevos antecedentes e información sobre el tema de cultura organizacional, que puedan ser aprovechados en nuevas investigaciones universitarias.

Para cualquier investigador que realice un trabajo de investigación con características similares al presente estudio, como fuente de consulta.

III. Método

3.1 Sujetos

Los sujetos de la investigación lo componen:

- Los servidores públicos: hombres y mujeres que laboran para la DIEDUC de Retalhuleu, de diferentes puestos, comprendidos en las edades de dieciocho a sesenta años (18 a 60 años) a quienes se solicitó su opinión para analizar la cultura organizacional.

3.2 Población o Muestra

La población la formaron 90 servidores públicos que laboran para la DIEDUC de Retalhuleu, que representa todo el universo, de acuerdo a la siguiente tabla:

Puestos públicos	Población
Director (a) de la Dirección Departamental de Educación	01
Jefes	12
Supervisores	19
Coordinadores	23
Asistentes	29
Operativos	06
Total	90

Fuente: Elaboración propia, según Manual de funciones, organización y puestos del MINEDUC (2014).

3.3 Instrumento

La herramienta que se aplicó para la recolección de datos en la presente investigación fue:

- Boleta de opinión dirigida a los colaboradores: Un instrumento con 25 preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple, dirigida a los servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu.

3.4 Procedimiento

- Se detectó el problema de la DIDEDUC de Retalhuleu, de donde surgieron las variables de investigación: El problema central detectado fue la falta de compromiso, participación, confianza e identificación por parte de los servidores públicos. Es decir no hay una cultura organizacional normada.
- Investigación de marco contextual: Se procedió a verificar páginas de Internet, revistas, tesis y periódicos, para recopilar datos escritos e investigaciones de la variable cultura organizacional para fundamentar teóricamente la investigación.
- Redacción del marco teórico: Se fundamentó teóricamente la investigación con teorías recientes de diferentes autores acerca de la variable cultura organizacional.
- Planteamiento del problema: se redactó el problema central y la pregunta de investigación en base a la variable y unidad de análisis.
- Redacción de objetivos: Se planteó lo que se quería lograr con la realización del estudio sobre cultura organizacional.
- Diseño de investigación: Antes de elegir el diseño de la investigación se analizaron las variables, el problema y se eligió el diseño descriptivo por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación. El Diseño de investigación descriptivo, es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

- Determinación de alcances: Se establecieron de acuerdo a los objetivos los alcances de la investigación.
- Determinación de límites: No se identificó ninguna barrera o impedimento para la realización de la investigación.
- Determinación de aportes: Se identificaron en que o a quienes se beneficiará como aporte de la investigación.
- Redacción de método: Se establecieron los sujetos de investigación con lo que se identificaron 90 servidores públicos de la DIEDUC Retalhuleu.
- Determinación de instrumentos a utilizar: Se eligieron; una boleta de opinión como instrumento de recolección de datos con 25 preguntas cerradas y abiertas.
- Recolección de datos: Se pasaron las 90 boletas de opinión a todos los servidores públicos en el mes de enero del 2014.
- Análisis e interpretación de resultados: Se confrontaron los resultados de la investigación con el marco teórico.
- Conclusiones y recomendaciones: De acuerdo a los objetivos de la investigación se presentaron las conclusiones y recomendaciones para la DIEDUC de Retalhuleu.
- Referencias bibliográficas: Se enumeraron alfabéticamente de acuerdo a autores, toda la bibliografía usada en la investigación.
- Propuesta: En base a las conclusiones y recomendaciones más importantes, según los resultados de la investigación se propuso el plan de capacitación para

promover una cultura organizacional fundamentada en relaciones humanas, valores y trabajo en equipo.

IV. Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la boleta de opinión dirigida a los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, específicamente en los puestos de: Jefe, Coordinador, Asistente, Operativo y Supervisor; con 25 preguntas, analizadas en cuadros y gráficas.

Pregunta No. 1

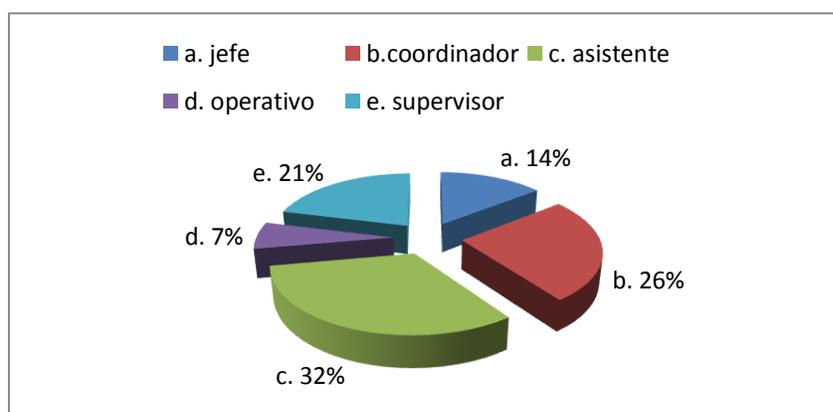
¿Cuál es su puesto en la DIEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 1

Puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. jefe	13	14%
b. coordinador	23	26%
c. asistente	29	32%
d. operativo	6	7%
e. supervisor	19	21%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1

Como se observa en la gráfica los puestos con más personal en la DIEDUC de Retalhuleu son los de Asistentes y Coordinadores con resultados del 32% y 26% respectivamente.

Pregunta No. 2

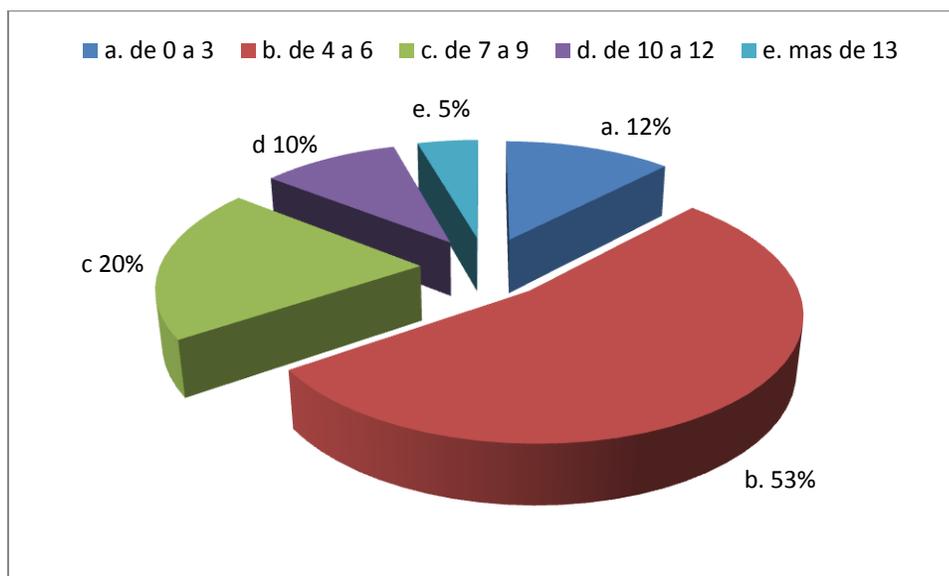
¿Cuántos años lleva de laborar en la DIDEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 2

Años de laborar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. de 0 a 3	11	12%
b. de 4 a 6	48	53%
c. de 7 a 9	18	20%
d. de 10 a 12	9	10%
e. más de 13	4	5%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

Con los resultados de la presente gráfica se observa la estabilidad laboral de los empleados de la DIDEDUC de Retalhuleu; el 53% que representa un poco más de la mitad de empleados tienen entre 4 a 6 años de laborar en la DIDEDUC de Retalhuleu. Seguido por 20% que tiene 7 a 9 años de laborar en la DIDEDUC de Retalhuleu.

Pregunta No. 3

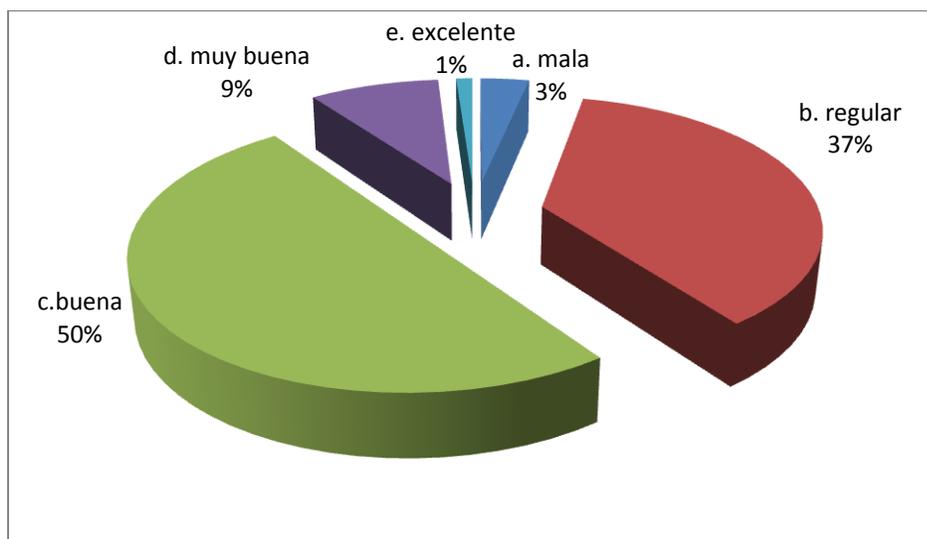
¿Cómo califica la cultura organizacional que comparte con sus compañeros?

Cuadro No. 3

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. mala	3	3%
b. regular	33	37%
c. buena	45	50%
d. muy buena	8	9%
e. excelente	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Grafica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

La mitad de los servidores públicos califican la cultura organizacional que se percibe en la DIDEDUC de Retalhuleu como buena. Sin embargo el 37% lo califica como regular. Solamente el 9% percibe que hay una cultura organizacional muy buena. Con este resultado se visualiza la debilidad existente en relación a que no hay una cultura agradable para los empleados que permita tener un ambiente de trabajo aceptable.

Pregunta No. 4

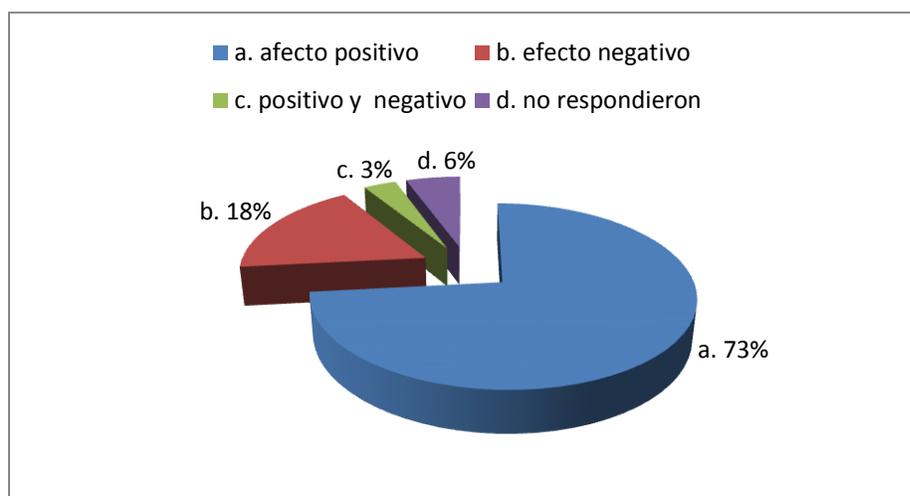
¿Qué efectos tiene la cultura organizacional actual con su comportamiento?

Cuadro No. 4

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. efecto positivo	66	73%
b. efecto negativo	16	18%
c. positivo y negativo	3	3%
d. no respondieron	5	6%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

Según los resultados de la presente gráfica, el 73% de servidores públicos, opinó que la cultura organizacional, tiene efectos positivos con el comportamiento individual. Sin embargo el 18% opinó que se tiene un efecto negativo, esto indica que se debe a la falta de trabajo en equipo, divisionismo, celo profesional y envidia.

Pregunta No. 5

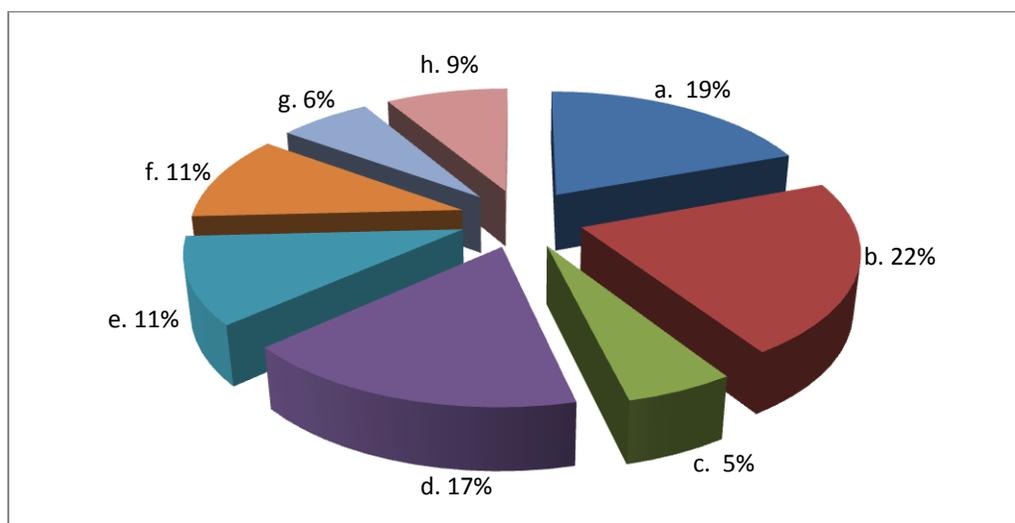
¿Qué normas o reglas le gustaría que se implementen en la DIEDUC de Retalhuleu para mejorar el comportamiento de sus colegas?

Cuadro No. 5

Normas o reglas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. trabajo en equipo, compañerismo	18	19%
b. relaciones humanas	20	22%
c. compromiso y lealtad con la institución	5	5%
d. puntualidad	16	17%
e. crítica	10	11%
f. preferencias o privilegios	10	11%
g. reconocimiento y motivaciones	6	6%
h. no respondieron	8	9%
Total	93	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.5



Fuente: Cuadro No. 5

De acuerdo a la opinión del 22% de servidores públicos encuestados, se deben de promover en la DIEDUC de Retalhuleu las relaciones humanas, seguido por el 19% que sugirió implementar el trabajo en equipo y compañerismo. También opinan que debe de promoverse la puntualidad; todo ello para mejorar el comportamiento de los colaboradores.

Pregunta No. 6

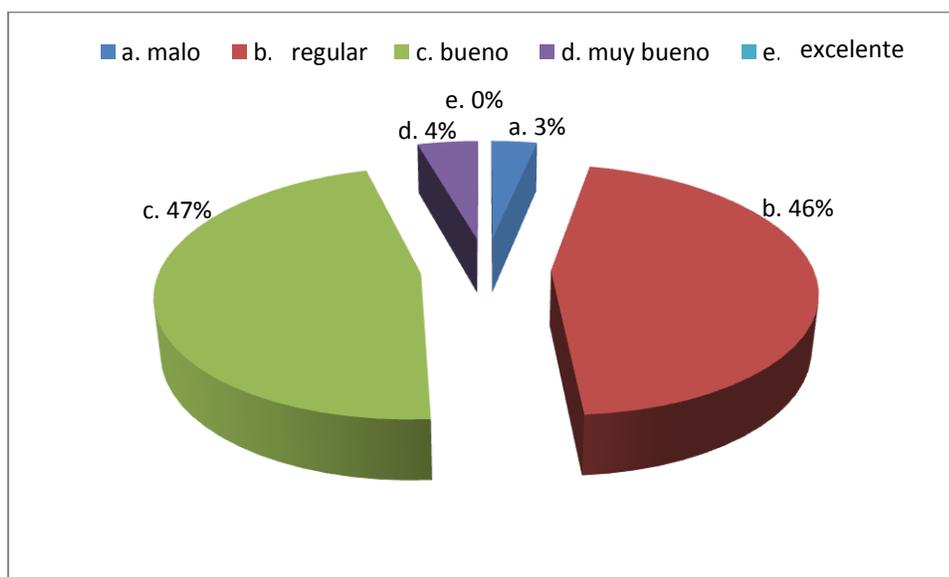
¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en la DIEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 6

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. malo	3	3%
b. regular	41	46%
c. bueno	42	47%
d. muy bueno	4	4%
e. excelente	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

Según la gráfica no se identifican resultados significativos en relación a la percepción del comportamiento organizacional. El 47% indicó que es bueno pero con resultados similares, el 46% lo calificó como regular seguido de muy bueno con el 4% de resultados; lo cual muestra debilidades en el comportamiento organizacional.

Pregunta No. 7

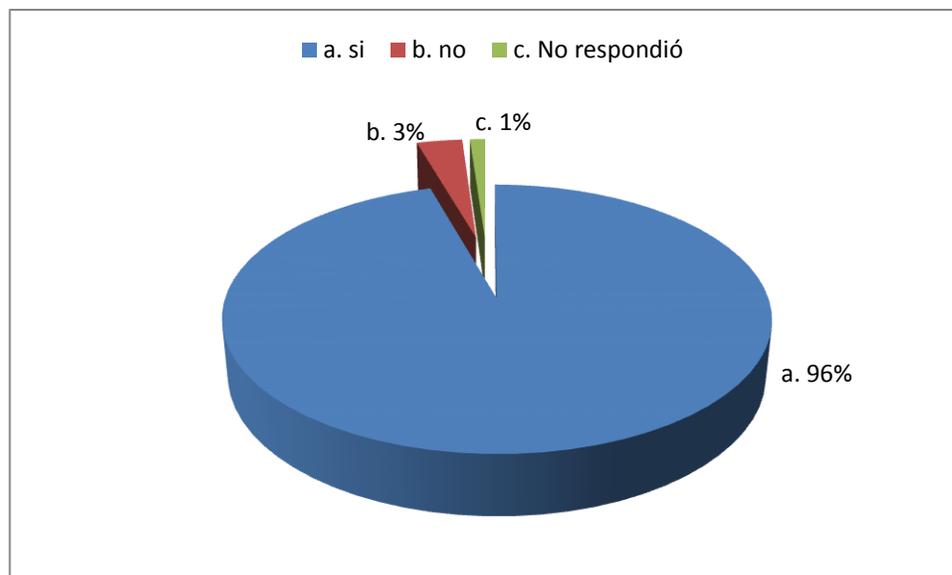
¿Le satisface su trabajo y las funciones que desempeña?

Cuadro No. 7

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	86	96%
b. no	3	3%
c. no respondió	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7

La mayoría de servidores públicos, están satisfechos en sus labores y las funciones que desempeñan en el puesto actual, con un 97% de resultados indicando algunos servidores públicos que les gusta porque está acorde a sus capacidades. Solamente un 3% indicó no estar a gusto en su puesto. Por las condiciones en que se desempeña y por el Jefe inmediato que tienen.

Pregunta No. 8

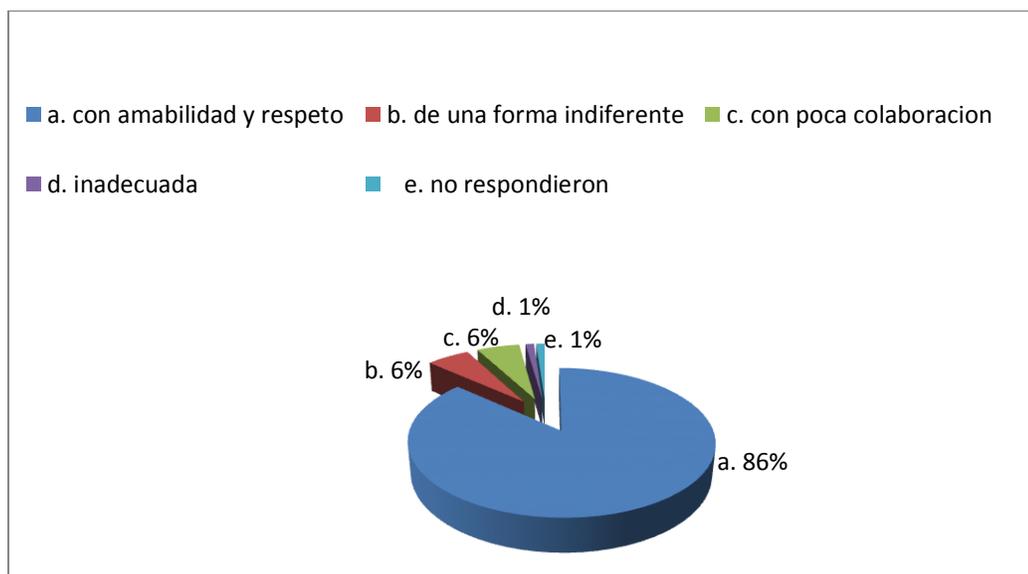
¿Cómo lo tratan sus compañeros de trabajo?

Cuadro No. 8

Trato de compañeros de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. con amabilidad y respeto	78	86%
b. de una forma indiferente	5	6%
c. con poca colaboración	5	6%
d. inadecuada	1	1%
e. no respondieron	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

La mayoría de servidores públicos indicó que sus compañeros de trabajo lo tratan con amabilidad y respeto con el 87% de resultados. Solamente un 6% indicó que había poca colaboración entre compañeros.

Pregunta No.9

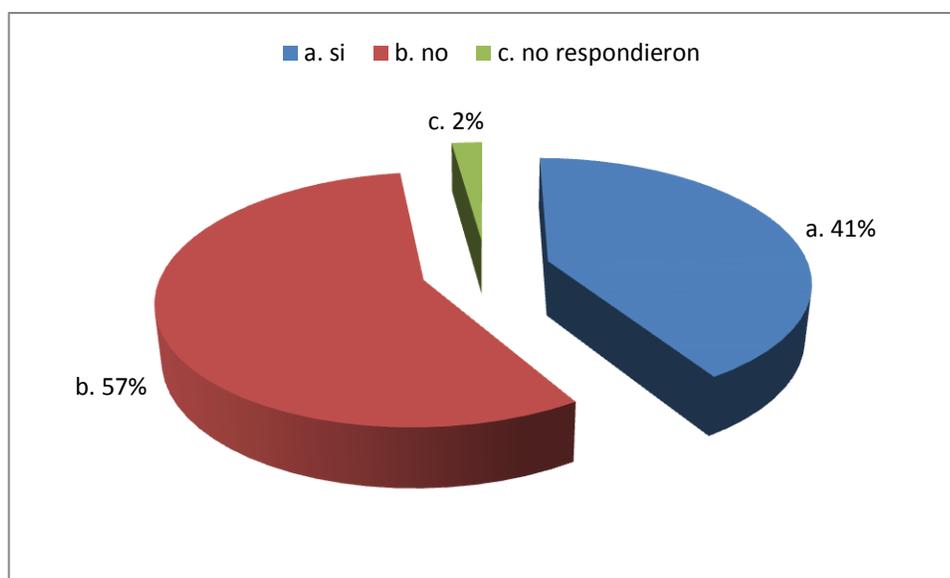
¿Ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo?

Cuadro No. 9

c. no respondieron	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	37	41%
b. no	51	57%
c. no respondieron	2	2%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Un poco más de la mitad del total de servidores públicos, que representan el 57%, indicaron que no han tenido conflictos con sus compañeros de trabajo. Sin embargo el restante 41% que representa casi la mitad, comentó que sí han tenido conflictos con sus compañeros y el 2% no respondieron. Este resultado indica que las relaciones laborales entre los compañeros de trabajo han presentado problemas.

Pregunta No.10

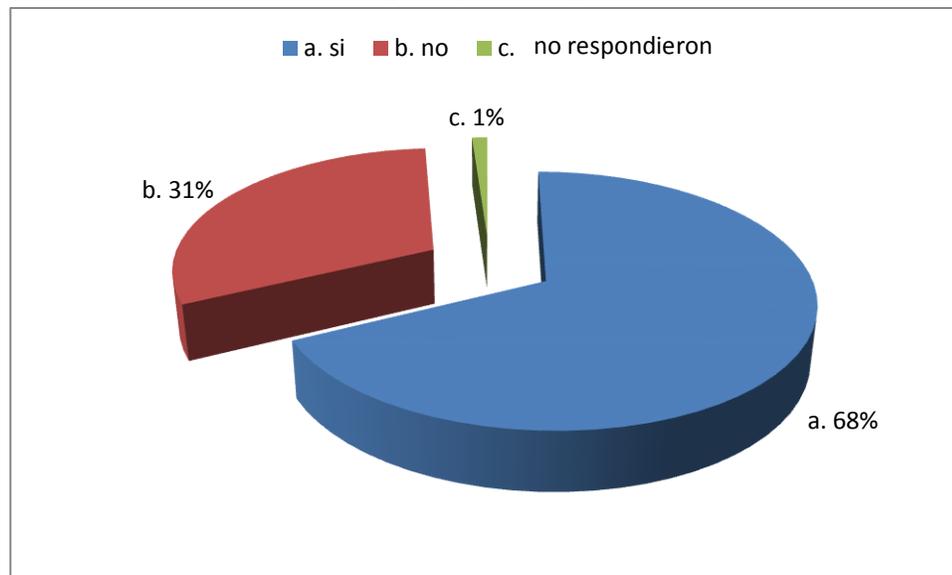
¿Está satisfecho con la remuneración que recibe por su trabajo?

Cuadro No. 10

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	61	68%
b. no	28	31%
c. no respondieron	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10

Una minoría de servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, no están satisfechos con la remuneración percibida en un 31% de resultados. El 68% indicó estar satisfecho. Este resultado puede motivar o desmotivar a los servidores públicos por la remuneración percibida.

Pregunta No. 11

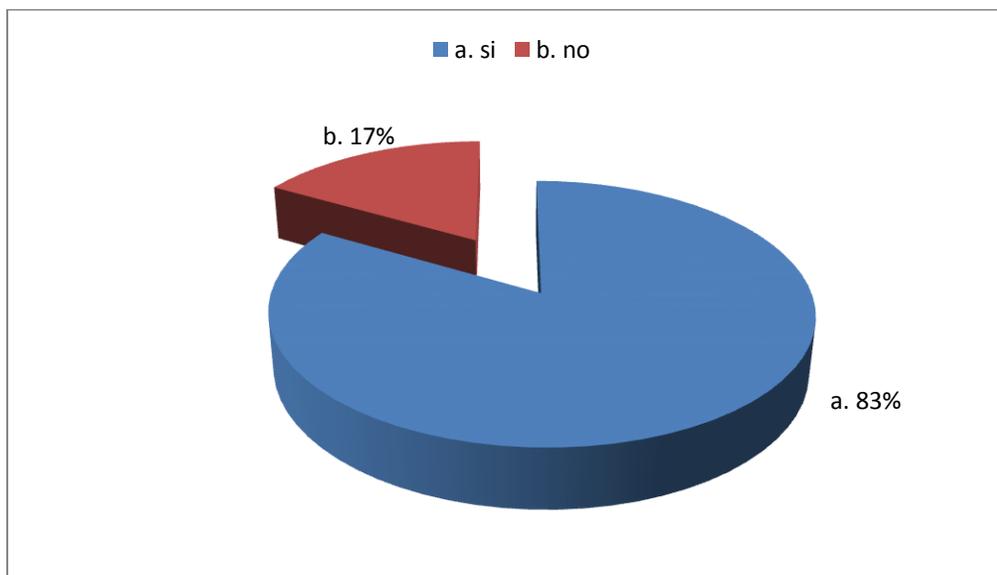
¿La institución le facilita las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones?

Cuadro No. 11

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	75	83%
b. no	15	17%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

La mayoría de servidores públicos comentaron que la institución sí les facilita las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones con resultados del 83%. Lo que indica que los servidores públicos pueden desempeñar sus funciones sin ningún problema porque cuentan con el equipo y útiles de oficina adecuados.

Pregunta No. 12

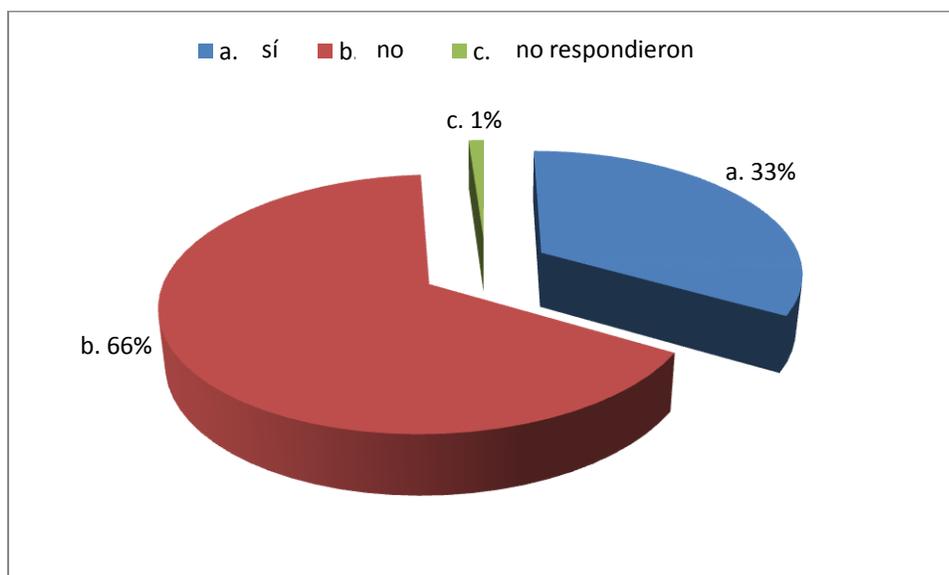
¿Considera usted que las condiciones físicas de la DIEDUC de Retalhuleu, crean un ambiente laboral aceptable?

Cuadro No. 12

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	30	33%
b. no	59	66%
c. no respondieron	1	1%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12

De acuerdo a la opinión del 66% de servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, no tiene las condiciones físicas para crear un ambiente laboral aceptable. La minoría indicó que sí tiene condiciones físicas aceptables. Con este resultado se analiza que las condiciones físicas de la DIEDUC de Retalhuleu para la mayoría de servidores públicos no son buenas.

Pregunta No. 13

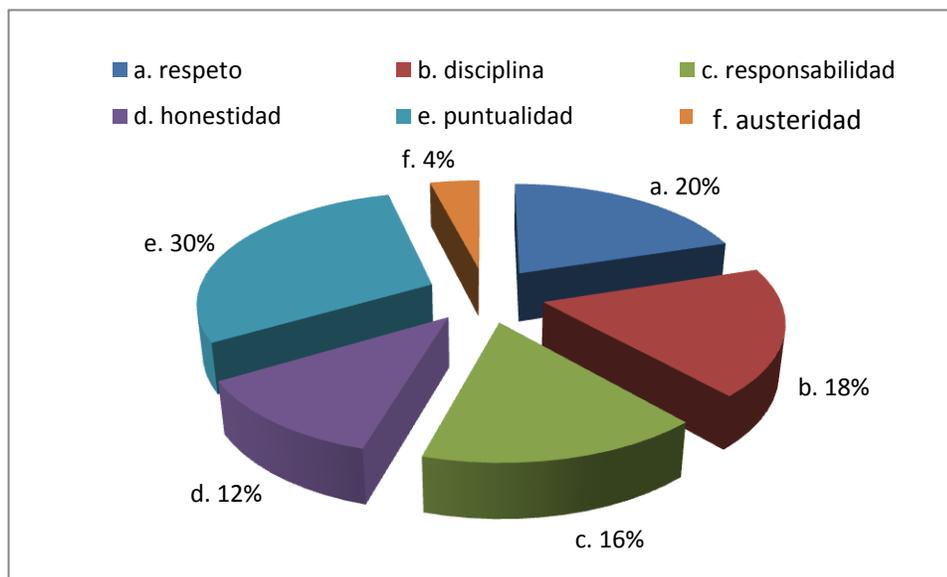
¿Qué valores humanos le gustaría que estableciera la DIDEDUC de Retalhuleu para el desempeño de sus labores?

Cuadro No. 13

Valores	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. respeto	45	20%
b. disciplina	41	18%
c. responsabilidad	36	16%
d. honestidad	27	12%
e. puntualidad	66	30%
f. austeridad	9	4%
Total	224	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13

Según la opinión de servidores públicos, el principal valor que la DIDEDUC de Retalhuleu debe de establecer para el desempeño de las labores con el 30% de resultados es la puntualidad, seguido por el respeto y la disciplina con resultados del 20% y 18% respectivamente.

Pregunta No. 14

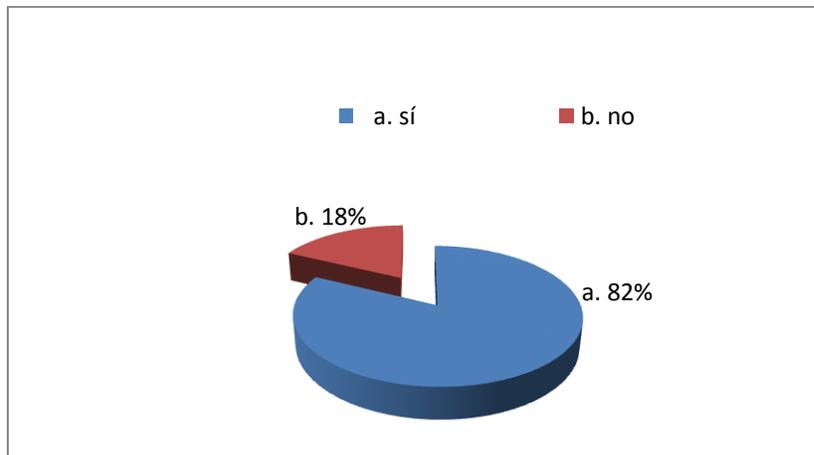
¿Cree usted que las actividades de convivencia organizadas por la DIDEDUC de Retalhuleu han mejorado las relaciones entre compañeros de trabajo?

Cuadro No. 14

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	74	82%
b. no	16	18%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No. 14

La mayoría de servidores públicos opinan que las actividades de convivencia sí han mejorado las relaciones entre compañeros con un 82% de resultados; lo que indica la importancia de realizar actividades de convivencia para la DIDEDUC de Retalhuleu.

Pregunta No. 15

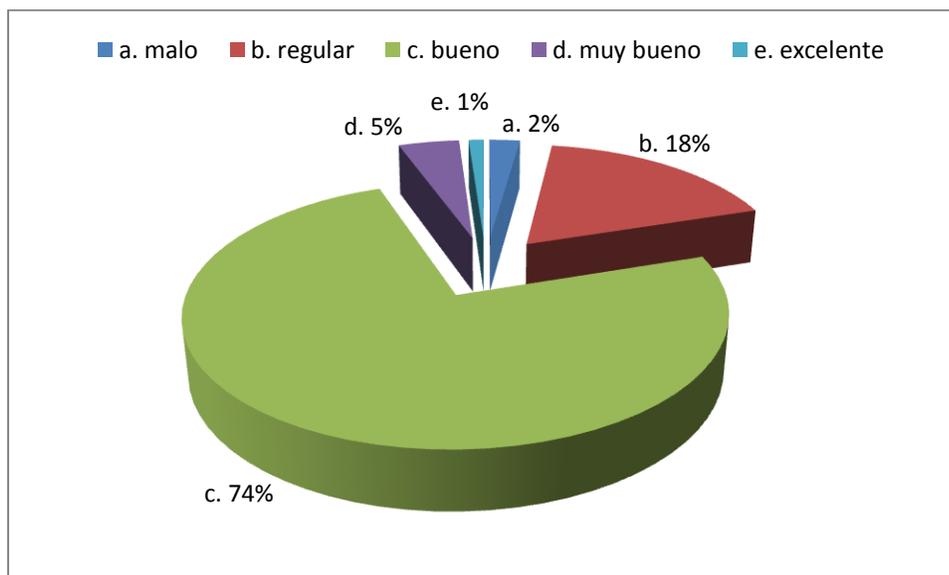
¿Cómo califica usted el lenguaje que se utiliza entre compañeros de trabajo dentro de la DIEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 15

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. malo	2	2%
b. regular	16	18%
c. bueno	67	74%
d. muy bueno	4	5%
e. excelente	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

La mayoría de servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, calificaron el lenguaje entre compañeros como bueno con el 74% de resultados; seguido por regular con el 18%. Esto indica que el lenguaje con que se comunican los servidores públicos es el adecuado para un buen desempeño laboral.

Pregunta No. 16

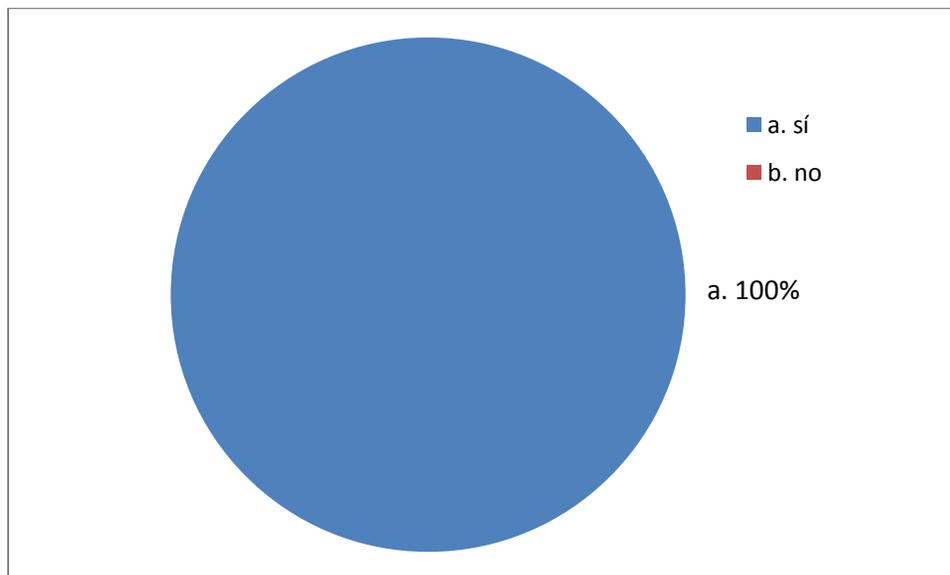
¿Está usted comprometido con la calidad en el cumplimiento de sus funciones?

Cuadro No. 16

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	90	100%
b. no	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

Todos los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, se sienten comprometidos con la calidad en el cumplimiento de sus funciones, por lo que se identifica que en el desempeño laboral buscan la calidad.

Pregunta No. 17

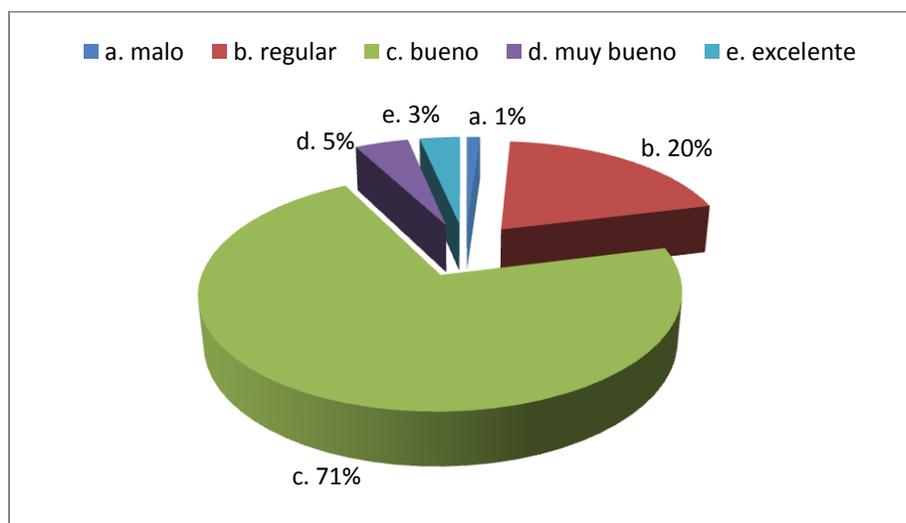
¿Cómo califica usted el servicio que brinda la DIDEDUC de Retalhuleu a la comunidad educativa?

Cuadro No. 17

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. malo	1	1%
b. regular	18	20%
c. bueno	64	71%
d. muy bueno	4	5%
e. excelente	3	3%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

El 71% de servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu, calificaron el servicio que ellos mismos brindan a la comunidad educativa como bueno, seguido de regular con el 20% de resultados. Se analiza en estos resultados que solo el 5% lo califican como muy bueno por lo que se identifica que el servicio que brindan tiene algunas debilidades.

Pregunta No. 18

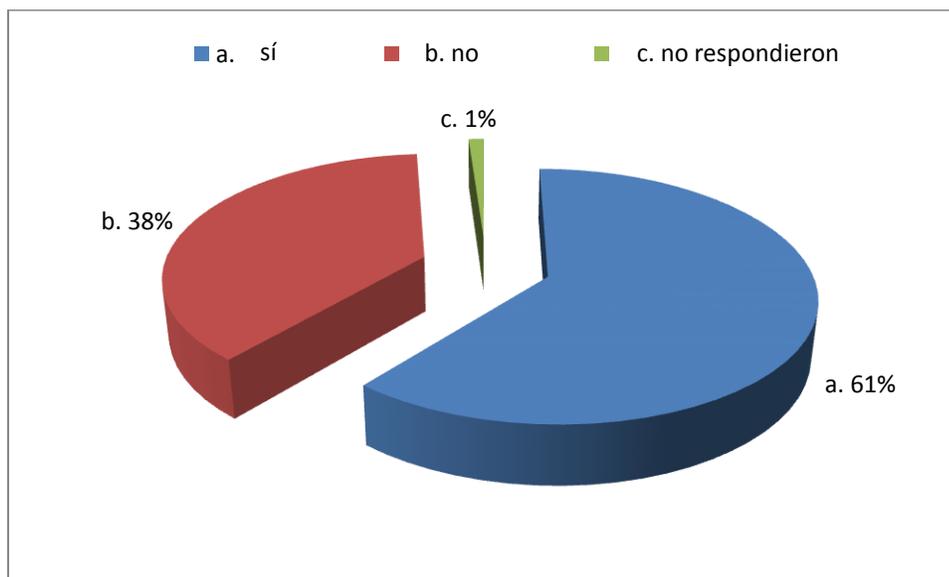
¿Practica usted el trabajo en equipo en la DIEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 18

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	55	61%
b. no	34	38%
c. no respondieron	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No. 18

El 61% de servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu, que representa un poco más de la mitad, indicó que sí practica el trabajo en equipo, seguido por el 38% que indicó que no lo practica. Lo que indica que no existe mucha colaboración entre los servidores públicos.

Pregunta No. 19

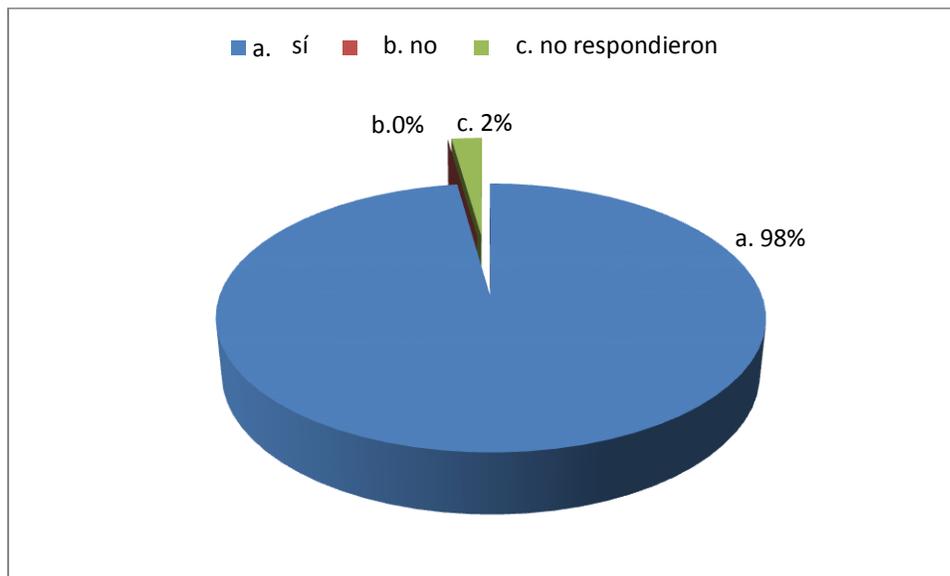
¿Se identifica usted con la misión y visión?

Cuadro No. 19

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	88	98%
b. no.	0	0%
c. no respondieron	2	2%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No. 19

Casi todos los servidores públicos se identifican con la misión y visión de la DDEDUC de Retalhuleu con el 98% de resultados según la opinión de los mismos. Lo que indica que conocen perfectamente la misión y visión, por lo que se sienten parte de la misma.

Pregunta No. 20

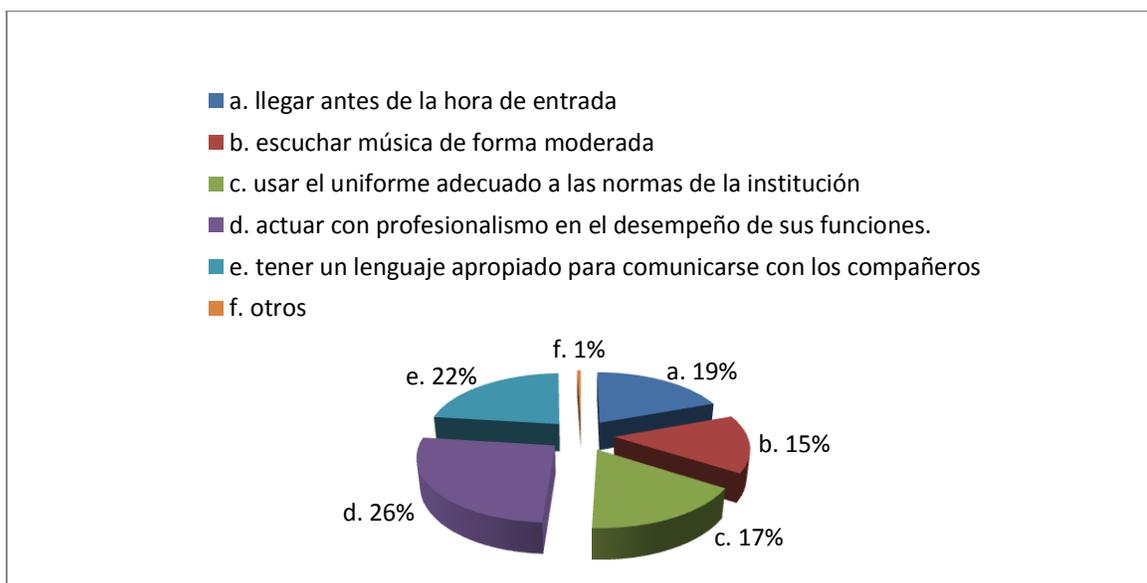
¿Qué costumbres y tradiciones comparte con sus compañeros de trabajo?

Cuadro No. 20

Costumbres y tradiciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. llegar antes de la hora de entrada	37	19%
b. escuchar música de forma moderada	28	15%
c. usar el uniforme adecuado a las normas de la institución	32	17%
d. actuar con profesionalismo en el desempeño de sus funciones.	50	26%
e. tener un lenguaje apropiado para comunicarse con los compañeros	43	22%
f. otros	1	1%
Total	191	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 20



Fuente: Cuadro No. 20

Entre las distintas costumbres y tradiciones que se comparten entre los compañeros de la DIEDUC de Retalhuleu, la mayoría opinó que actuar con profesionalismo en el desempeño de sus funciones es lo que más acostumbran seguido de tener un lenguaje apropiado para comunicarse con los compañeros con resultados del 26% y 22% respectivamente.

Pregunta No. 21

¿Qué costumbres y tradiciones que tiene el personal le afectan en los servicios que presta la DIEDUC de Retalhuleu?

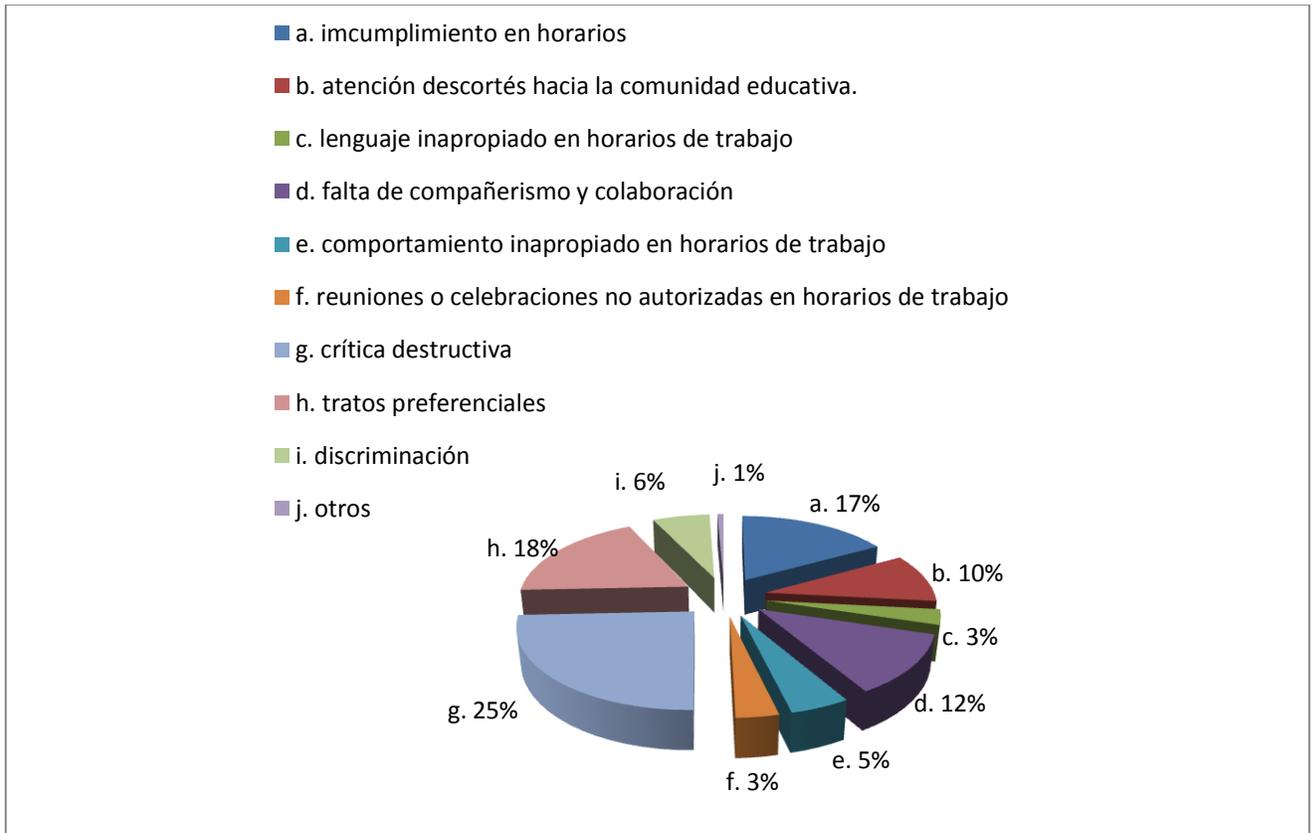
Cuadro No. 21

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. incumplimiento en horarios	50	17%
b. atención descortés hacia la comunidad educativa.	29	10%
c. lenguaje inapropiado en horarios de trabajo	9	3%
d. falta de compañerismo y colaboración	35	12%
e. comportamiento inapropiado en horarios de trabajo	14	5%
f. reuniones o celebraciones no autorizadas en horarios de trabajo	10	3%
g. crítica destructiva	73	25%
h. tratos preferenciales	55	18%
i. discriminación	19	6%
j. otros	2	1%
Total	296	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

En la frecuencia absoluta, el resultado es superior a 90, debido a que en la boleta de opinión se tomaron respuestas múltiples.

Gráfica No. 21



Fuente: Cuadro No. 21

De acuerdo a la opinión de los servidores públicos, las costumbres de los compañeros de trabajo que más afectan la prestación de servicios de la DIEDUC de Retalhuleu son: La crítica destructiva con un 25% de resultados, seguido de los tratos preferenciales con un 19% de resultados y por último el incumplimiento de horarios 17%.

Pregunta No. 22

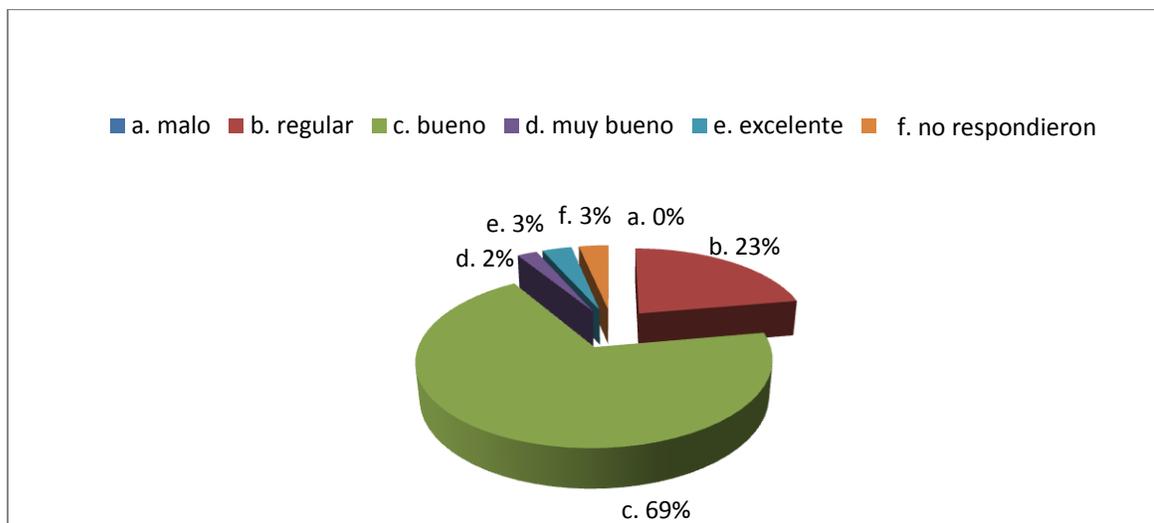
¿Cómo es la relación laboral entre el cliente interno y con la comunidad educativa de la DEDUC de Retalhuleu?

Cuadro No. 22

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. malo	0	0%
b. regular	20	23%
c. bueno	62	69%
d. muy bueno	2	2%
e. excelente	3	3%
f. no respondieron	3	3%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 22



Fuente: Cuadro No. 22

La relación laboral entre cliente interno y la comunidad educativa fue calificada como buena según el 69% de resultados. El 22% restante lo calificó como regular lo que indica que existen algunos problemas entre el cliente interno y la comunidad educativa.

Pregunta No. 23

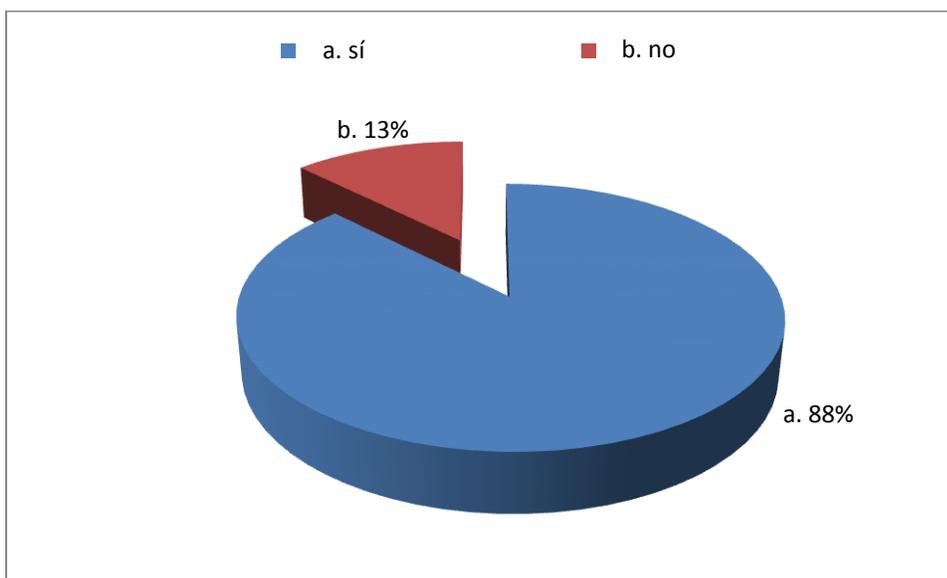
¿Le da su jefe inmediato la facultad para que usted pueda tomar decisiones necesarias para cumplir con sus funciones?

Cuadro No. 23

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	77	86%
b. no	11	12%
c. no Respondieron	1	1%
d. a veces	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 23



Fuente: Cuadro No. 23

De acuerdo a la opinión del 86% de servidores públicos, el jefe inmediato sí da facultad para tomar decisiones inmediatas. Solamente el 13% indicó que no le dan esta facultad. Este resultado indica que los servidores públicos pueden solucionar problemas y tomar decisiones inmediatamente para brindar un buen servicio a la comunidad educativa.

Pregunta No. 24

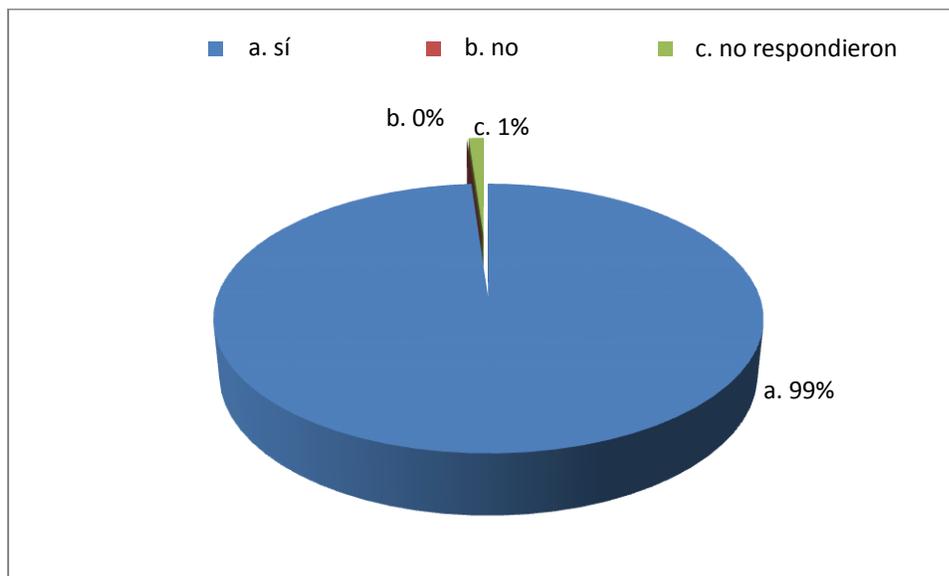
¿Se siente usted responsable por la excelente ejecución de la funciones a su cargo?

Cuadro No. 24

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	89	99%
b. no	0	0%
c. no respondieron	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 24



Fuente: Cuadro No. 24

El 99% de servidores públicos afirma tener la responsabilidad de ejecutar sus funciones con excelencia. Solamente el 1% no respondió a la pregunta. Esto identifica el interés que tienen los servidores públicos por brindar un servicio de calidad.

Pregunta No. 25

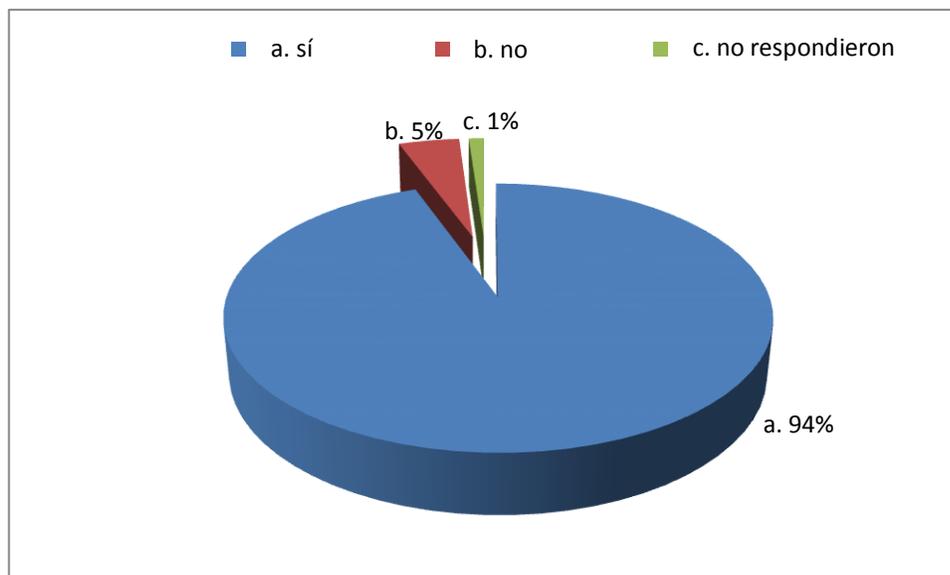
¿Desempeña usted su trabajo motivado por las metas que se deben alcanzar?

Cuadro No. 25

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. sí	85	95%
b. no	4	4%
c. no respondieron	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No. 25



Fuente: Cuadro No. 25

El 95% de servidores públicos comentaron que sí se sienten motivados por alcanzar sus metas en el trabajo. Solamente el 4% indicó que no están motivados. Este resultado identifica que sí se establecen metas para la ejecución de las funciones y las mismas son motivadas con incentivos.

V. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta un análisis, interpretación y confrontación de los resultados de las boletas de opinión dirigidas a los servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu, con el marco teórico y marco contextual en base a los indicadores de la variable cultura organizacional.

En base a la variable cultura organizacional y al objetivo general que pretende establecer cómo se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la DIDEDUC de Retalhuleu, se analizó en la pregunta No. 3 como califican la cultura organizacional que comparten con los compañeros. La mitad de los servidores públicos califican la cultura organizacional que se percibe en la DIDEDUC de Retalhuleu como buena. Sin embargo el 37% lo califica como regular. Solamente el 9% percibe que hay una cultura organizacional muy buena. Con este resultado se visualiza la debilidad existente en relación a que no hay una cultura agradable para los empleados que permita tener un ambiente de trabajo aceptable.

En la pregunta No. 4 sobre efectos que tiene la cultura organizacional actual con el comportamiento; según los resultados de la gráfica No. 4 el 73% de servidores públicos opinó que la cultura organizacional actual calificada por el 50% como buena en la gráfica No. 3 tiene efectos positivos en el comportamiento de los empleados. Sin embargo el 18% opinó que se tiene un efecto negativo, indica que esto se debe a la falta de trabajo en equipo, divisionismo, celo profesional y envidia.

Los resultados anteriores se discuten con Yturralde (2012) quien comenta que la Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No se puede hablar de valores, costumbres, hábitos y creencias positivas, algunos de los componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí que tenemos "culturas actuales" y "culturas ideales".

El autor, define que la Cultura organizacional, tiene como objetivo principal, cambiar la mentalidad de las personas, (enfoque organizacional empresarial) tanto las que se

encuentran empleadas, como las personas que se encuentran en puestos de mayor jerarquía, la cual hará que la disposición, adaptación, desempeño y desenvolvimiento de todas las personas que laboran en una organización, sea más eficaz y asertiva, además, de que conocerán cual es el verdadero concepto de su empresa, con lo cual mejorarán la imagen organizativa tanto a nivel interno y cuando se habla de interno, se refiere a los distintos departamentos que la organización posee, así como también para los grupos de trabajo; siendo ésta, el reflejo externo, ya que dependerá en gran medida de lo que realicen dentro de la empresa.

En relación al indicador comportamiento organizacional; en la pregunta No. 5 se analizaron las normas o reglas que a los servidores públicos les gustaría que se implementen en la DIEDUC de Retalhuleu para mejorar el comportamiento de los colegas. De acuerdo a la opinión del 22% de servidores públicos encuestados, se deben de promover en la DIEDUC de Retalhuleu las relaciones humanas, seguido por el 19% que sugirió implementar el trabajo en equipo y compañerismo. También opinan que debe de promoverse la puntualidad; todo ello para mejorar el comportamiento de los colegas.

En la pregunta No. 6 se detectó cómo perciben los servidores públicos el comportamiento organizacional en la DIEDUC de Retalhuleu; donde según la gráfica No.6 no se identifican resultados significativos en relación a la percepción del comportamiento organizacional. El 47% indicó que es bueno pero con resultados similares, el 46% lo calificó como regular seguido de muy bueno con el 4% de resultados. Lo cual muestra debilidades en el comportamiento organizacional.

En la pregunta No. 9 donde se preguntó acerca de los conflictos entre compañeros de trabajo, un poco más de la mitad del total de servidores públicos 57% indicaron que no han tenido conflictos con sus compañeros. Sin embargo el restante 41% que representa casi la mitad, comentó que sí han tenido conflictos con sus compañeros y el 2% no respondieron. Este resultado indica que las relaciones laborales entre los compañeros de trabajo han presentado problemas.

En relación al comportamiento organizacional Robbins (2013) indica que es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la disciplina que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello mejorar la productividad de la empresa.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: La estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio.

En relación al indicador clima organizacional se presentan los siguientes resultados: En la pregunta No. 10 se cuestionó acerca de la satisfacción por la remuneración que se recibe en el trabajo. Una minoría de servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu no están satisfechos con la remuneración percibida en un 31% de resultados. El 68% indicó estar satisfecho. Este resultado puede motivar o desmotivar a los servidores por la remuneración percibida.

En la pregunta No. 11 se analizó si la institución facilita las herramientas de trabajo para cumplir con el mismo. La mayoría de servidores públicos comentaron que la institución sí les facilita las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones con resultados del 83%. Lo que indica que los servidores públicos pueden desempeñar sus funciones sin ningún problema porque cuentan con el equipo y útiles de oficina adecuados.

En la pregunta No. 12 donde se analizó si las condiciones físicas de la DIDEDUC de Retalhuleu crean un ambiente laboral aceptable. De acuerdo a la opinión del 66% de servidores públicos, la DIDEDUC de Retalhuleu no tiene las condiciones físicas para crear un ambiente laboral aceptable. La minoría indicó que sí tiene condiciones físicas

aceptables. Con este resultado se analiza que las condiciones físicas de la DIDEDUC de Retalhuleu para la mayoría de servidores públicos no son buenas.

Los resultados sobre el clima organizacional se discuten con Méndez (2008), quien define que clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual

El indicador aprendizaje de la cultura organizacional se estudió con las siguientes preguntas:

En la pregunta No. 13 sobre qué valores humanos le gustaría que estableciera la DIDEDUC de Retalhuleu para el desempeño de sus labores. Según la opinión de Servidores públicos, el principal valor que la DIDEDUC de Retalhuleu debe de establecer con el 30% de resultados es la puntualidad, seguido por el respeto y la disciplina, con resultados del 20% y 18% respectivamente.

En la pregunta No. 14 se indagó acerca de si las actividades de convivencia organizadas por la DIDEDUC de Retalhuleu han mejorado las relaciones entre compañeros de trabajo. La mayoría de servidores públicos opinan que las actividades de convivencia sí han mejorado las relaciones entre compañeros con un 82% de resultados; lo que indica la importancia de realizar actividades de convivencia para la DIDEDUC de Retalhuleu.

También en la pregunta No. 15 acerca de cómo se califica el lenguaje que se utiliza entre compañeros de trabajo dentro de la DIDEDUC de Retalhuleu. La mayoría de servidores públicos calificaron el lenguaje entre compañeros como bueno con el 74% de resultados; seguido por regular con el 18%. Esto indica que el lenguaje con que se comunican los servidores públicos es el adecuado para un buen desempeño laboral.

Los resultados anteriores se discuten con Chiavenato (2009), quien indica que los colaboradores de una empresa aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

- Historias: Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conductas, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las practicas actuales.
- Rituales y ceremonias: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.
- Símbolos materiales: La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento como asumir riesgos, o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora, que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación.

De acuerdo al indicador culturas conservadoras se presentan los siguientes resultados:

En la pregunta No. 20 se cuestionó acerca de las costumbres y tradiciones que se comparte con los compañeros de trabajo. Entre las distintas costumbres y tradiciones que se comparten entre los compañeros de la DIDEDUC de Retalhuleu la mayoría opinó que actuar con profesionalismo en el desempeño de sus funciones es lo que más acostumbran seguido de tener un lenguaje apropiado para comunicarse con los compañeros con resultados del 26% y 22% respectivamente.

También en la pregunta No. 21 se analizó qué costumbres y tradiciones que tiene el personal afectan en los servicios que presta la DIDEDUC de Retalhuleu. De acuerdo a la opinión de los servidores públicos, las costumbres de los compañeros de trabajo que

más afectan la prestación de servicios de la DIEDUC de Retalhuleu son: La crítica destructiva con un 25% de resultados, seguido de los tratos preferenciales con un 19% de resultados y por último el incumplimiento de horarios 17%.

De acuerdo a las culturas conservadoras Chiavenato (2009) indica que existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su facilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el statu quo y el conservadurismo.

Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea. Por su parte, las organizaciones que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado. En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo. Por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización y por otro, la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad.

Según el indicador facultad en la toma de decisiones, se presentan los siguientes resultados.

En la pregunta No. 23 se cuestionó acerca de que si el Jefe inmediato da la facultad para que se puedan tomar decisiones necesarias para cumplir con las funciones. De acuerdo a la opinión del 86% de servidores públicos, el Jefe inmediato sí da facultad para tomar decisiones inmediatas. Solamente el 13% indicó que no le dan esta facultad.

Este resultado indica que los servidores públicos pueden solucionar problemas y tomar decisiones inmediatamente para brindar un buen servicio a la comunidad educativa.

En la pregunta No. 24 sobre si se sienten responsables por la excelente ejecución de la funciones a su cargo. El 99% de servidores públicos afirma tener la responsabilidad de ejecutar sus funciones con excelencia. Solamente el 1% no respondió a la pregunta. Esto identifica el interés que tienen los servidores públicos por brindar un servicio de calidad.

Los resultados anteriores se confrontan con Robbins (2013) la palabra inglesa *Empowerment*, tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena organización de las personas.

El darle la facultad a los colaboradores en la toma de decisiones, hace maravillas en la organización. Con ella las personas asumen las responsabilidades siguientes:

Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea. Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.

Responsabilidad por la mejora continua del trabajo. No solo se trata de ejecutar el trabajo sino de mejorarlo continuamente.

Orientación hacia las metas que se deben alcanzar. El trabajo es un medio y no un fin para llegar a las metas y superarlas.

Enfoque en el cliente. Sea interno o externo. El cliente es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo que se encuentra en el extremo final de la cadena.

Actividad en grupo y en equipo. El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.

VI. Conclusiones

1. La cultura organizacional que se comparte en la DIEDUC de Retalhuleu es percibida por la mitad de servidores públicos como buena, sin embargo el 37% la califica como regular. Por lo que se concluye que existe una cierta debilidad en relación a que no hay una cultura agradable para los empleados que permita tener un ambiente de trabajo aceptable.
2. Se identificó que el comportamiento organizacional entre los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu es calificado como bueno por el 47% de los servidores públicos; sin embargo es percibido como regular por el 46%. También se detectó que las normas o reglas que se deben de promover en la DIEDUC de Retalhuleu son las relaciones humanas, trabajo en equipo y compañerismo así como la puntualidad en orden de importancia. Resultado que permite concluir que el comportamiento organizacional entre los colaboradores no es el esperado.
3. Se verificaron las percepciones compartidas por los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu respecto al trabajo y al clima organizacional en que éste se da; concluyendo que la DIEDUC de Retalhuleu no tiene las condiciones físicas para crear un ambiente laboral aceptable debido a que para la mayoría de servidores públicos no son buenas, de acuerdo a la opinión del 66% de ellos. En relación al trabajo, la institución sí les facilita las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones con resultados del 83%. Lo que indica que los servidores públicos pueden desempeñar sus funciones sin ningún problema porque cuentan con el equipo y útiles de oficina adecuados.
4. Se analizaron los valores humanos y formas de interacciones entre el personal de la DIEDUC de Retalhuleu. Según la opinión de servidores públicos, el principal valor que la DIEDUC de Retalhuleu debe de promover para un buen

desempeño de las labores, con el 30% de resultados es la puntualidad, seguido por el respeto y la disciplina. La mayoría de servidores públicos indicó que sus compañeros de trabajo lo tratan con amabilidad y respeto con el 87% de resultados; aunque más de la mitad del total de servidores públicos que representan el 57%, indicaron que no han tenido conflictos con sus compañeros de trabajo, el restante 41% comentó que sí, por lo que se concluye que las relaciones y formas de interacción entre los compañeros de trabajo presentan debilidades.

5. En conclusión una costumbre que la mayoría de servidores públicos tienen en la DDEDUC de Retalhuleu es actuar con profesionalismo en el desempeño de sus funciones con un lenguaje apropiado para comunicarse con los compañeros. De acuerdo a la opinión de los servidores públicos, las costumbres de los compañeros de trabajo que más afectan la prestación de servicios de la DDEDUC de Retalhuleu son: La crítica destructiva con un 25% de resultados, seguido de los tratos preferenciales con un 19% de resultados y por último el incumplimiento de horarios.

6. Se concluye que los servidores públicos sí tienen la facultad para tomar decisiones en la DDEDUC de Retalhuleu; de acuerdo a la opinión del 86% de servidores públicos. Este resultado también indica que los servidores públicos pueden solucionar problemas y tomar decisiones para brindar un buen servicio a la comunidad educativa sin consultar constantemente al Jefe inmediato.

VII. Recomendaciones

1. Se recomienda promover desde la alta dirección hasta el personal operativo de la institución, una cultura organizacional que consolide al grupo de servidores públicos para compartir normas y sistemas de comunicación, estableciendo valores y rituales de inserción y superación que motiven a la cooperación para el logro de los objetivos y crecimiento de la DIEDUC de Retalhuleu.
2. Es recomendable promover para que exista un comportamiento organizacional adecuado y definido específicamente las relaciones humanas, el trabajo en equipo, compañerismo, la puntualidad y comunicar los valores institucionales a través de un plan de capacitación constante que permita la interacción, compromiso e inserción de los servidores públicos.
3. Es importante analizar a través de técnicas de investigación: entrevistas y observación, el estado de las condiciones físicas de la DIEDUC de Retalhuleu, para identificar las deficiencias actuales que se tienen en mantenimiento y reparación de la infraestructura física y establecer un adecuado plan de mejora y mantenimiento con el objetivo de mejorar el medio ambiente laboral.
4. Se recomienda promover valores humanos y formas de interacción entre el personal de la DIEDUC de Retalhuleu a través de un proyecto de promoción a la práctica de valores y relaciones laborales con un panel foro integrado por representantes de los puestos de coordinadores, supervisores, jefes y asistentes; dirigido a todos los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu
5. Es importante normalizar el comportamiento organizacional negativo de los servidores públicos como: La crítica destructiva, los chismes, los tratos preferenciales y el incumplimiento de horarios a través de un reglamento que norme y sancione tales actitudes, coordinado por la Sección de Recursos Humanos.

6. Se debe de continuar dándole la facultad a los servidores públicos para actuar y tomar decisiones inmediatas, con el fin de brindar un buen servicio a la comunidad educativa. El servidor público debe de ser capacitado constantemente en las funciones laborales que debe ejecutar y cómo las debe ejecutar para evitar dudas y consultas que retrasen el servicio.

VIII. Bibliografía

- Amézquita, M. (2007). **“Cultura Organizacional como medio para Incrementar la Productividad en las Empresas de Comida Rápida de la Ciudad de Quetzaltenango”** Tesis. Universidad Rafael Landívar Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cahuex, A. (2008). **Cultura Organizacional para Incrementar la Calidad en el Servicio de los Restaurantes de Comida Oriental de la Ciudad de Quetzaltenango.** Tesis. Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Chiavenato, J. (2009). **Administración de recursos humanos.** (5. Ed.). Colombia McGraw Hill.
- De León, J. (2012). **Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España.** Revista No. 3 La Supervisión Educativa En Guatemala.
- Flores, S. (2008). **“Comportamiento Organizacional como Factor de Productividad en el Servicio Hotelero de Pensión Bonifaz”.** Tesis. Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Gan, G. (2007) **Manual de Recursos Humanos.** (1ª. Ed). México: Prentice Hall.
- Hernández, A. (2012). **Estudio Del Clima Organizacional En La Dirección Departamental De Educación, Jutiapa.** Tesis. Universidad Rafael Landívar Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2013) **Comportamiento Organizacional: Conceptos clave, Habilidades y Mejores Prácticas** (2ª edición, 460 páginas.). Mc-Graw Hill.
- Mendoza, A. (2008). **“Descripción de los factores que determinan la Cultura Organizacional de una empresa familiar, de acabado de interiores”.** Tesis Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Departamento De Psicología.
- Méndez, G. (2008) **Evaluación del servicio al cliente de la asociación de transporte urbano.** “Cuna del sol de la cabecera municipal de Jutiapa”. Tesis, Universidad Rafael Landívar.

- Mejía, (2013). En la página Explorando Guatemala, en el artículo titulado “Retalhuleu” disponible en <http://xplorandoguatemala.com/Viajando/07-07-2013-Retalhuleu.htm>
- Ministerio de Educación, (2013). En la Página DIDEDUC, Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu, disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Retalhuleu/>
- Ministerio de Educación, (2013). En la Página DIDEDUC, Dirección Departamental de Educación de Totonicapán, disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/Totonicapan/>
- Saavedra, R. (2007) Liderazgo en las organizaciones. (1ª. Edición) México: Pearson Educación.
- Rincón, (2012). Establece que la ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente.
- Robbins, S. (2013). **Fundamento De Comportamiento Organización.** (5. Ed.) México Prentice-Hall Hispanoamericano.
- Saenz, E. (2012, junio 17). **Maestros señalan anomalías en Dideduc.** Disponible en http://www.prensalibre.com/solola/Maestros-senalan-anomalias-Dideduc_0_738526190.html Prensa Libre
- Saavedra, R. (2007) Liderazgo en las organizaciones. (1ª. Edición) México: Pearson Educación.
- Soledad, P. (2007) Administración (3ª.ed) Pearson Educación.
- Tizol, J. (2012, enero 7). **Maestros presionan a Dideduc.** Disponible en http://www.prensalibre.com/retalhuleu/Maestros-presionan-Dideduc_0_623337694.html Prensa Libre
- Yturalde, E. (2012). La Cultura Organizacional. Disponible en <http://www.yturalde.com/art061103.htm>

Anexos

Anexo 1 Propuesta

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADA EN RELACIONES HUMANAS, VALORES Y TRABAJO EN EQUIPO

a) Introducción

Actualmente las instituciones gubernamentales a nivel mundial, le han dado mucha importancia a la cultura organizacional, sabiendo que es un factor clave para mejorar su productividad y su desempeño general; para ello, se habla de la posibilidad de crear mejoras en la cultura organizacional, a partir de tener clara su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que éstos quisieran que fuera, para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios.

Es importante para la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu que exista un ambiente sano, que permita tener las condiciones adecuadas para que los servidores públicos se sientan felices, comprometidos con el trabajo, conectados con los resultados generales y motivados a hacer mayores contribuciones para desarrollarse profesional y personalmente. Al existir una excelente cultura organizacional se facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales porque influye en la moral, la productividad y satisfacción de los empleados.

Partiendo de los resultados de la investigación y para sensibilizar y formar a los funcionarios a nivel general en relaciones humanas, valores y trabajo en equipo; se presenta la propuesta sobre el plan de capacitación para promover una cultura organizacional a través de 3 módulos de capacitación. El módulo I trata sobre relaciones humanas; el módulo II sobre comportamiento organizacional y valores institucionales y el módulo III sobre trabajo en equipo.

En la propuesta también se presentan las cédulas informativas de cada uno de los módulos de capacitación, los recursos a utilizar, el perfil de los capacitadores, las políticas de la capacitación, el cronograma de la capacitación y el presupuesto. Todo ello para facilitarle la ejecución de la capacitación al Director (a) de la DDEDUC de Retalhuleu.

b) Justificación

La Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu, como se pudo observar en la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones; presenta debilidades en lo que se refiere a cultura organizacional debido a que es percibida solamente por la mitad de servidores públicos como buena y calificada como regular por el 37%; de ellos también se identificó que el comportamiento organizacional entre los colaboradores es calificado como bueno por el 47% de servidores; sin embargo es percibido como regular por el 46%. Resultado que permite concluir que el comportamiento organizacional entre los colaboradores no es el esperado. Así también se detectó que las normas o reglas que se deben de promover en la DIDEDUC según la opinión de los servidores públicos, son las relaciones humanas, trabajo en equipo y compañerismo así como la puntualidad en orden de importancia.

Debido a los resultados más importantes mencionados, se justifica la importancia de implementar el plan de capacitación para promover una cultura organizacional fundamentada en relaciones humanas, valores y trabajo en equipo, para enseñarle a los servidores públicos de la DIDEDUC, a quienes se dirige la presente propuesta, el modo correcto de percibir, actuar y sentir cuando se generan problemas en la institución, de manera que se pueda moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la institución, considerado fundamental para dar apoyo a la DIDEDUC, orientándose a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de los servidores públicos.

c) Objetivos

General

Proponer un plan de capacitación para promover una cultura organizacional fundamentada en relaciones humanas, valores y trabajo en equipo.

Específicos

Formar al director (a), jefes y subordinados en relaciones humanas analizando interacciones laborales, conflictos, bien común y control social para que pueda consolidarse un desarrollo personal entre los servidores públicos.

Dar a conocer a los servidores públicos los valores institucionales como el marco de comportamiento que debe tener cada integrante de la DIDEDUC, inspirando las actitudes y acciones necesarias para lograr la misión y los objetivos institucionales.

Compartir experiencias sobre trabajo en equipo fomentando la integración y cohesión del grupo de servidores públicos para alcanzar la solidaridad al compartir valores, actitudes y normas de conducta comunes.

d) Responsable

Se deja la responsabilidad al director (a) de la DIDEDUC y al jefe de recursos humanos, la implementación del plan de capacitación propuesto, como requisito indispensable para promover una cultura organizacional fundamentada en relaciones humanas, valores y trabajo en equipo.

e) Cobertura de la capacitación

La capacitación se dirigirá al Director (a), coordinadores, jefes, supervisores, asistentes y personal operativo, que hacen un total de 90 servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu.

Metodología

El plan de capacitación a implementar será constructivo y participativo 50% teórico y 50% práctico, para que los servidores públicos sean el centro de la actividad, permitiendo así que construyan conceptos, manifiesten sus experiencias, expongan sus

inquietudes, trabajen en equipo y que el aprendizaje sea más efectivo. Al finalizar el plan de capacitación se efectuará una evaluación en donde el objetivo principal es medir el grado de aprendizaje de los capacitados, además los colaboradores deberán evaluar al expositor y los contenidos para su retroalimentación.

El programa está constituido por 3 módulos en los cuales se incluyen temas en base a las debilidades analizadas en los resultados de la investigación como: Relaciones humanas, comportamiento organizacional y valores institucionales y trabajo en equipo.

La capacitación se propone impartir en forma grupal, la mitad de todo el personal por la mañana y el resto del personal por la tarde, esto con el fin de no cerrar la institución y brindar el servicio a los usuarios. También se pretende especializar la capacitación dividiendo a los jefes de los subalternos, para enfocar la capacitación desde puntos de vista diferentes, pero se respetará el criterio del director (a) de la DIDEDUC de Retalhuleu si desea ejecutar la capacitación en forma general.

Duración y horario

El programa de capacitación consta inicialmente de 3 módulos, cada uno de estos se impartirá en un tiempo máximo de 1 mes, las fechas específicas de inicio queda a discreción del director (a), se sugiere que por lo menos sean 6 horas cada mes, se puede calendarizar una capacitación a cada quincena que no exceda de 3 horas cada una, ya sea en jornada matutina o vespertina, dependiendo del grupo. Se propone una calendarización por módulos, cada módulo abarcará un tema específico.

Módulos de capacitación

Modulo I
RELACIONES
HUMANAS.

TEMA 1. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
TRABAJO.

TEMA 2. MANEJO DE CONFLICTOS.

TEMA 3. CALIDAD DE LAS RELACIONES
HUMANAS.

MODULO II
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y
VALORES
INSTITUCIONALES.

TEMA 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
FUNDAMENTO LEGAL.

TEMA 2. ACTITUDES Y VALORES INSTITUCIONALES.

TEMA 3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS
INSTITUCIONALES.

MÓDULO III

TRABAJO EN EQUIPO.

TEMA 1. ¿QUÉ ES TRABAJAR EN EQUIPO?**TEMA 2. FORMACIÓN DE EQUIPOS.****TEMA 3. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO.**

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de la capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN														
Fechas de realización en meses y semanas														
MESES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				HORARIO	
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
MÓDULO I RELACIONES HUMANAS.													8:00 a 11:15 13:15 a 16:30	
MÓDULO II COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y VALORES INSTITUCIONALES.													8:00 a 11:15 13:15 a 16:30	
MÓDULO III TRABAJO EN EQUIPO.													8:00 a 11:15 13:15 a 16:30	

Fuente: Elaboración propia.

Recursos para la capacitación

Se prestarán las instalaciones del Colegio Mixto Centroamericano para ocupar el salón por su capacidad adecuada.

- Equipo audio visual: Cañonera, computadora y pantalla.
- Material didáctico: Folletos de aprendizaje, programas de la capacitación, estudio de casos.
- Otros materiales de apoyo: Marcadores, masking tape, lapiceros, etc.
- Material visual de apoyo: Presentaciones de PowerPoint, carteles, rotafolios, etc.
- Debe proporcionarse un Coffee break de 15 minutos por capacitación para motivar a los colaboradores.

Políticas de la capacitación

- La capacitación tiene un carácter obligatorio para los que han sido convocados: 90 servidores públicos de la DIDEDUC de Retalhuleu.
- Se debe escuchar atentamente al instructor y tomar notas precisas.
- No se permite el uso de celulares dentro del salón en donde se impartirá la capacitación, los mismos deberán de permanecer apagados.
- Solamente el personal de la DIDEDUC de Retalhuleu deberá asistir a la capacitación, no se permite el ingreso de familiares y amigos.
- No se permite el ingreso de comidas y/o bebidas al salón.
- Los módulos de capacitación deben ser en actividades presenciales (curso – taller). Únicamente teniendo un 80% de asistencia al curso se entregará diploma de participación al terminar la capacitación.
- Puntualidad y permanencia en la capacitación.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y recibirla apropiadamente.

Perfil de los capacitadores

Licenciatura concluida en administración de empresas, psicología, pedagogía, o carrera a fin dependiendo del tema que se esté tratando, preferentemente con postgrados, maestrías, doctorado y otras especializaciones en recursos humanos adicionales a la licenciatura o título pedagógico según el nivel educativo, colegiado activo. Debe ser una persona con características de liderazgo, dinámico, con experiencia y conocimiento en capacitación e inducción; con amplios conocimientos en el área educativa y administrativa, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.

A continuación se presenta un perfil general que debe considerarse:

Aspectos Generales

- Disponer del tiempo necesario para atender con eficiencia las capacitaciones.
- Líder.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Manejo de grupos.
- Habilidad de comunicación.
- Habilidad de enseñanza.
- Con orientación hacia el trabajo en equipo.

Evaluación de la capacitación

Una vez finalizada cada capacitación, se evaluarán los resultados. La evaluación se realizará con el objetivo de calificar al capacitador, la metodología aplicada y el manejo del tema presentado, para lograr el desarrollo de los servidores públicos; es de esta manera como se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de la capacitación.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación, la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la

eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, especialmente en el tema de cultura organizacional.

Se deben considerar algunos de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de objetivos planteados inicialmente en el plan de capacitación.
- Si la capacitación ha contribuido a resolver los problemas que presenta la DIDEDUC de Retalhuleu en el aspecto de cultura organizacional.
- Si se han gestionado eficazmente los recursos asignados.
- Si la persona contratada para dar la capacitación cumplió con los requerimientos exigidos.

El director (a) de la DIDEDUC de Retalhuleu, evaluará al final de la capacitación los siguientes aspectos:

- Adecuación de objetivos y contenidos.
- Organización.
- Metodología.
- Condiciones y ambiente.
- Utilidad.

Cédulas informativas del programa de capacitación

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todo el personal de la DIEDUC de Retalhuleu.
No. de participantes: Promedio de 45 personas cada grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo I: Relaciones Humanas.	Tema 1: Relaciones interpersonales en el trabajo.
Objetivo: Dar a conocer la unidad básica de la interacción humana y la importancia de la calidad de las relaciones interpersonales para aumentar la productividad en la DIEDUC de Retalhuleu.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Base de Interacción Humana.	Profesional en Psicología con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Aumentando el valor de los compañeros de trabajo.		Teórico-práctico.
Mejorando las habilidades para escuchar.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Entrega de material didáctico a cada participante.

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

HORARIO SEGUNDO GRUPO
12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.
13:15 – 14:45 p.m. Primera parte de la capacitación.
14:45 – 15:00 p.m. Coffee break.
15:00 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todo el personal de la DDEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas cada grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo 1: Relaciones Humanas.	Tema 2: Manejo de Conflictos.
Objetivo: Explicar y compartir. ¿Cómo crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante cuando surja un conflicto laboral?	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
1. Métodos para enfrentar los conflictos.	Profesional en Psicología con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
2. Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente.		Teórico-práctico.
3. Estilos y estrategias en el manejo de conflictos.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.
		Entrega de material didáctico a cada participante.

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todo el personal de la DDEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo I: Relaciones Humanas.	Tema 3: Calidad de las relaciones humanas.
Objetivo: Presentar las técnicas para el mejoramiento de la calidad de las relaciones humanas que generan una buena calidad de vida.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Estrategias para enfrentar problemas.	Profesional en Psicología con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Relaciones interpersonales y calidad de vida.		Teórico-práctico.
Forja Relaciones humanas de Calidad.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.
		Entrega de material didáctico a cada participante.

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todo el personal de la DIEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo II: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.	Tema 1: Comportamiento organizacional.
Objetivo: Promover una sólida formación humanística en base a comportamiento organizacional y valores institucionales establecidos por la DIEDUC.	

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

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo II: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.	Tema 2: Actitudes y valores institucionales.
Objetivo: Fomentar una cultura organizacional fundamentada en los valores institucionales, actitudes positivas y productivas para la DIEDUC de Retalhuleu.	

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

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIDEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo II: Comportamiento Organizacional y Valores Institucionales.	Tema 3: Misión, visión y objetivos institucionales.
Objetivo: Orientar la labor y comportamiento del servidor público según la misión, visión y objetivos institucionales para alcanzar la excelencia en el sistema educativo.	

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

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todo el personal de la DIEDUC.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo III: Trabajo en equipo.	Tema 1: ¿Qué es trabajar en equipo?
Objetivo: Dar a conocer qué es trabajar en equipo y cuando no se trabaja en equipo.	

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

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DIEDUC de Retalhuleu.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo III: Trabajo en Equipo.	Tema 2: Formación de equipos.
Objetivo: Señalar con claridad las etapas y desarrollo de un equipo de trabajo así como sus bases para la constitución.	

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

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

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

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón del Colegio Mixto Centroamericano.	Dirigido a: Todos los servidores públicos de la DEDUC de Retalhuleu.
No. de participantes: Promedio de 45 personas por grupo.	Tiempo de duración: 3 horas de capacitación y 15 minutos de coffee break.
Módulo III: Trabajo en Equipo.	Tema 3: Técnicas de trabajo en equipo.
Objetivo: Continuar los medios o métodos empleados para trabajar en equipo, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGIA
Philip 66.	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Recursos Humanos.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo.
Técnica de grupo nominal.		Teórico-práctico.
Comités.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes. Tormenta de ideas.
		Entrega de material didáctico, a cada participante.

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

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

Presupuesto de la Capacitación

El presupuesto de capacitación se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro No. 1				
Presupuesto de la capacitación				
No.	RECURSOS	COSTO	POR PERSONA	COSTO TOTAL.
1	Profesional especialista en cada tema.	Sin costo porque lo da MINEDUC.	Q0.00	Q0.00
2	Material de Apoyo.	3 folletos, uno por módulo a un precio de Q. 5.00 sin costo lo da MINEDUC.	Q0.00	Q0.00
3	Coffee break.	Refacciones a Q15.00 cada una por 90 personas. (Por 9 capacitaciones).	Q15.00	Q12,150.00
4	Salón y mobiliario.	Instalaciones y mobiliario del colegio.	Q0.00	Q0.00
5	Equipo Audio visual y computadora.	Se utilizará el equipo de la DIDEDUC.	Q0.00	Q0.00
6	Otros.	5 marcadores para pizarra a Q. 2.50 cada uno.	Q0.00	Q0.00
		Almohadilla, masking tape y papelógrafo.	Q0.00	Q0.00
	Total		Q15.00	Q12,150.00

Fuente: Elaboración propia.

La DIDEDUC de Retalhuleu, a través de su presupuesto anual, pagará los costos de alimentos, por medio del Renglón de gasto 211 que se refiere a Alimentos y Productos Agropecuarios.

Hoja de evaluación de la capacitación

Esta evaluación se pasará al finalizar cada módulo de capacitación.

Módulo: _____
Nombre del Capacitador: _____ Fecha: _____
Horario: _____

Por favor, responda las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Evalúe en la escala 1-7.

Muchas gracias.

1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN LA CAPACITACIÓN. Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en la capacitación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CAPACITACIÓN. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el capacitador para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL CAPACITADOR. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el capacitador fue:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN. Respecto al lenguaje y orden dado a la capacitación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. NIVEL DE ASIMILACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS (si aplica).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Objetivos	Preguntas	Sujetos	Instrumentos
Cultura organizacional	cultura organizacional	Establecer cómo se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.	¿Cómo califica la cultura organizacional que comparte con sus compañeros de trabajo? ¿Qué efectos tiene la cultura organizacional actual con su comportamiento?	Servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu.	Boleta de opinión
	Comportamiento organizacional	Identificar cual es el comportamiento organizacional entre los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.	¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en la DIDEUC? ¿Qué normas o reglas le gustaría que se implementaran en la DIDEUC para mejorar el comportamiento de sus compañeros de trabajo? ¿Cómo lo tratan sus compañeros de trabajo? ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?	Servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu.	Boleta de opinión
	clima organizacional	Verificar las percepciones compartidas por los colaboradores de la DIDEUC respecto al trabajo, y al clima organizacional en que éste se da.	¿Considera usted que las condiciones físicas de la DIDEUC crean un ambiente laboral aceptable? ¿Le gusta su trabajo y las funciones que desempeña? ¿Está satisfecho con la remuneración económica que recibe por su trabajo? ¿La institución le ha facilitado las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones responsablemente? ¿Se identifica usted con la Misión y Visión de la DIDEUC?	Servidores públicos de la DIDEUC DE Retalhuleu	Boleta de opinión
	Valores humanos	Analizar los valores humanos y formas de interacciones entre el personal de la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu	¿Que valores humanos le gustaría a usted que estableciera la DIDEUC, para el mejor desempeño de sus labores? ¿Cree usted que las actividades de convivencia organizadas por la DIDEUC han mejorado las relaciones entre compañeros de trabajo? ¿Como califica usted el servicio que brinda la DIDEUC a la comunidad educativa? ¿Cómo califica usted el lenguaje que se utiliza entre compañeros de trabajo dentro de la DIDEUC? ¿Cómo es la relación laboral entre el cliente interno y con la comunidad educativa de la DIDEUC?	Servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu	Boleta de opinión
	Cultura conservadora	Describir las costumbres y tradiciones que comparte el personal de la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.	¿Que costumbres y tradiciones comparte con sus compañeros de trabajo? ¿Qué costumbres y/o tradiciones que tiene el personal le afectan en los servicios que presta la DIDEUC?	servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu	Boleta de opinión
	Facultad en la toma de decisiones	Estudiar la facultad para tomar decisiones que tienen los empleados en la Dirección Departamental de educación.	¿le da su jefe inmediato la facultad para que usted pueda tomar decisiones necesarias para cumplir con sus funciones? Se siente usted responsable por la excelente ejecución de las funciones a su cargo? Desempeña usted su trabajo motivado por las metas que se deben alcanzar?	servidores públicos de la DIDEUC de Retalhuleu	Boleta de opinión

Anexo 3 Boleta de opinión.

**Boleta de opinión para los servidores públicos de la
Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu**

Título de la tesis: Cultura organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.

Objetivo de la tesis: Determinar cómo se manifiesta la cultura organizacional que se comparte en la Dirección Departamental de Educación de Retalhuleu.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales se agradecerá responder con la mayor veracidad.

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo en la DIEDUC de Retalhuleu?

a.	Jefe	
b.	Coordinador	
c.	Asistente	
d.	Operativo	
e.	Supervisor	

2. ¿Cuántos años lleva de laborar en la DIEDUC de Retalhuleu?

a.	De 0 a 3 años	
b.	De 4 a 6 años	
c.	De 7 a 9 años	
d.	De 10 a 12 años	
e.	Más de 13 años	

3. ¿Cómo califica la cultura organizacional que comparte con sus compañeros?

a.	Mala	
b.	Regular	
c.	Buena	
d.	Muy buena	
e.	Excelente	

4. ¿Qué efectos tiene la cultura organizacional actual con su comportamiento?

- a. Efectos positivos.
- b. Efectos negativos.

Comente: _____

5. ¿Qué normas o reglas le gustaría que se implementaran en la DIEDUC de Retalhuleu para mejorar el comportamiento de sus compañeros de trabajo?

6. ¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en la DIEDUC de Retalhuleu?

a.	Malo	
b.	Regular	
c.	Bueno	
d.	Muy bueno	
e.	Excelente	

7. ¿Le satisface su trabajo y las funciones que desempeña?

a. Si b. No

comente: _____

8. ¿Cómo lo tratan sus compañeros de trabajo?

- a. Con amabilidad y respeto.
- b. De una forma indiferente.
- c. Con poca colaboración para desempeñarse eficientemente.
- d. De una manera inadecuada.

9. ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

a. Si b. No

10. ¿Está satisfecho con la remuneración económica que recibe por su trabajo?

a. Si b. No

Comente _____

11. ¿La institución le ha facilitado las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones?

a. Si b. No

12. ¿Considera usted que las condiciones físicas de la DIEDUC de Retalhuleu crean un ambiente laboral aceptable?

a. Si b. No

13. ¿Qué valores humanos le gustaría a usted que estableciera la DIEDUC de Retalhuleu, para el mejor desempeño de sus labores?

a. Respeto b. Disciplina c. Responsabilidad

d. Honestidad e. Puntualidad d. Austeridad

e. Otros _____

14. ¿Cree usted que las actividades de convivencia organizadas por la DIEDUC de Retalhuleu han mejorado las relaciones entre compañeros de trabajo?

a. Si b. No

15. ¿Cómo califica usted el lenguaje que se utiliza entre compañeros de trabajo dentro de la DIEDUC de Retalhuleu?

a.	Malo	<input type="checkbox"/>
b.	Regular	<input type="checkbox"/>
c.	Bueno	<input type="checkbox"/>
d.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
e.	Excelente	<input type="checkbox"/>

16. ¿Está usted comprometido con la calidad en el cumplimiento de sus funciones?

a. Si b. No

17. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la DIEDUC de Retalhuleu a la comunidad educativa?

a.	Malo	<input type="checkbox"/>
b.	Regular	<input type="checkbox"/>
c.	Bueno	<input type="checkbox"/>
d.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
e.	Excelente	<input type="checkbox"/>

18. ¿Practica usted el trabajo en equipo en la DIEDUC de Retalhuleu?

a. Si b. No

19. ¿Se identifica usted con la Misión y Visión de la DIEDUC de Retalhuleu?

a. Si b. No

20. ¿Qué costumbres y tradiciones positivas comparte con sus compañeros de trabajo?

- a. Llegar antes de la hora de entrada.
- b. Escuchar música de forma moderada.
- c. Usar el uniforme adecuado a las normas de la institución.
- d. Actuar con profesionalismo en el desempeño de sus funciones.
- e. Tener un lenguaje apropiado para comunicarse con los compañeros.
- f. Otros: _____

21. ¿Qué costumbres y/o tradiciones que tiene el personal le afectan en los servicios que presta la DIEDUC de Retalhuleu?

- a. Incumplimiento en horarios.
- b. Atención descortés hacia la comunidad educativa.
- c. Lenguaje inapropiado en horarios de trabajo.
- d. Falta de compañerismo y colaboración.
- e. Comportamiento inapropiado en horarios de trabajo.
- f. Reuniones o celebraciones no autorizadas en horarios de trabajo.
- g. Crítica destructiva.
- h. Tratos preferenciales.
- i. Discriminación.
- j. Otros: _____

22. ¿Cómo es la relación laboral entre el cliente interno y con la comunidad educativa de la DIEDUC de Retalhuleu?

a.	Malo	
b.	Regular	
c.	Bueno	
d.	Muy bueno	
e.	Excelente	

23. ¿Le da su jefe inmediato la facultad para que usted pueda tomar decisiones necesarias para cumplir con sus funciones?

a. Si b. No

24. ¿Se siente usted responsable por la excelente ejecución de las funciones a su cargo?

a. Si b. No

25. ¿Desempeña usted su trabajo motivado por las metas que se deben alcanzar?

a. Si b. No

Gracias por su colaboración.

Anexo 4 Organigrama.

Estructura Organizativa Dirección Departamental

