

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**LOS DERECHOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE
LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE
LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN DE
CHIQUMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO, GUATEMALA**

NANCY ADALY LÓPEZ ESPAÑA

CHIQUMULA, GUATEMALA, AGOSTO 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

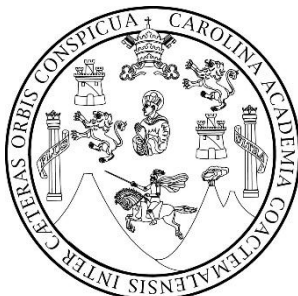
**LOS DERECHOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE
LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE
LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN DE
CHIQUEMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO, GUATEMALA**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrado del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez

NANCY ADALY LÓPEZ ESPAÑA

Chiquimula, Guatemala, Agosto 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



RECTOR

DR. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Docentes:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representantes Estudiantiles:	Br. Carla Marisol Peralta Lemus PAE. Alberto José España Pinto
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	Doctor Felipe Nery Agustín Hernández
Secretario:	M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Vocal:	M.Sc. Ubén de Jesús Lémus Cordón
Asesor de Tesis:	M.Sc. Miller Estuardo Estrada Hernández

Guatemala, 30 de octubre de 2014

MSc.

Mario Roberto Díaz Moscoso

Coordinador del Departamento de Postgrado

Centro Universitario de Oriente

Universidad de San Carlos de Guatemala

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso

En atención al OFICIO – DEPGMGRH-35-2013 de esa dirección se me nombra Asesor de tesis de la maestrante **Nancy Adaly López España**, quien elaboró el trabajo de tesis intitulado **“LOS DERECHOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO, GUATEMALA”**, habiendo asesorado el trabajo encomendado, me permito emitir el siguiente **DICTAMEN**:

Al recibir el nombramiento, procedí junto con la estudiante, a efectuar la revisión de los planes de investigación y de tesis, los que encontraba congruentes con el tema a investigar, y en consenso con el ponente del tema, se decidió sobre la manera de elaborarlo.

Durante el desarrollo del trabajo de elaboración de tesis, la maestrante **Nancy Adaly López España**, tuvo el empeño y atención cuidadosa en el desarrollo de cada uno de los temas que comprenden el trabajo de tesis, mismo que se desglosa de la siguiente manera:

- a) Dentro del contenido científico, utilizó el ponente un lenguaje altamente técnico acorde al tema desarrollado; utilizando los métodos y etapas del conocimiento científico.
- b) Por su lado dentro de la metodología y técnicas utilizadas se emplearon de forma precisa los métodos inductivo y deductivo y la recolección bibliográfica del contenido de la presente exposición, por lo que se comprueba que los nexos son congruentes al contenido de la investigación.
- c) La redacción es congruente, de tal manera que la estructura de la tesis tiene relación y entendimiento bajo una buena supervisión de los capítulos, evitando así la repetición de los temas y contenido de los mismos.
- d) Dentro de las conclusiones y recomendaciones que se mencionan en el trabajo, se comprueban que son congruentes con el tema presentado.

LIC. MILER ESTUARDO ESTRADA HERNÁNDEZ
ABOGADO Y NOTARIO

- e) En cuanto al aporte que el trabajo contiene, se estima favorable y a mi juicio es una valiosa ayuda para la educación laboral, puesto que trata del cumplimiento de los derechos laborales y su influencia en el comportamiento de los empleados.
- f) Por su lado la bibliografía utilizada es acorde con la investigación, lo que comprueba que se utilizaron adecuadamente los aportes bibliográficos necesarios.

En consecuencia emito **DICTAMEN FAVORABLE**, en virtud que el trabajo de tesis, cumple con los requisitos establecidos.

Respetuosamente:



M.A. Miler Estuardo Estrada Hernández
Abogado y Notario
Colegiado No. 8451

Miler Estuardo Estrada Hernández
Abogado y Notario



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN.ACTA.EPT.DEPG-20-2016

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **CERTIFICA:** que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios treinta y nueve y cuarenta donde se encuentra el Acta EPT guion uno guion dos mil dieciséis (ACTA EPT-01 -2016), que copiada literalmente dice:-----

“Acta EPT-01-2016: En el salón J-9 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, (Presidente), Carlos Leonel Cerna Ramírez (Secretario) y Maestro Ubén de Jesús Lémus Cordón (Vocal), el día viernes veintinueve de enero de dos mil dieciséis (2016), siendo las quince horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, de la **Maestrante Licenciada Nancy Adaly López España**, (Postulante), inscrita con carné No. **100023730** en la **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos** de esta Unidad Académica, como requisito previo a optar el grado de **Maestra en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos** del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

PRIMERO:Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

Segundo: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **“LOS DERECHOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LA DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO”**, elaborado por la postulante Maestrante Nancy Adaly López España.-----

Tercero: El resultado del examen fue **Aprobado por Unanimidad** de votos, **con correcciones**, por los miembros del Jurado Examinador. -----

CUARTO: CORRECCIONES: Las correcciones se le entregaran por escrito a la estudiante.-----

QUINTO: PLAZO: Se le otorga a la estudiante un plazo de sesenta días calendario para la entrega de las correcciones, las cuales deberán ser entregas en la oficina del Departamento de Estudios de Postgrado de esta Unidad Académica.-----

SEXTO: REVISIÓN DE LAS CORRECCIONES: Las correcciones serán revisadas por los tres miembros de la tema, los cuales suscribirán el acta de aprobación definitiva del informe final de tesis.-----

SÉPTIMO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis y suscribió el anexo EPT-001-2016, que contiene las observaciones realizadas a la estudiante López España.” Firmaron el acta Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández, M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez y M.Sc. Ubén de Jesús Lémus Cordón y Licenciada Nancy López España.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Para los efectos que a la interesada convengan, extiendo y firmo la presente en dos hojas de papel bond tamaño carta, en la ciudad de Chiquimula, a tres días del mes de julio de dos mil dieciséis.


M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Oriente



D-TG-MGRH-073/2016

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis de la maestrante **NANCY ADALY LÓPEZ ESPAÑA** titulado “**LOS DERECHOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO, GUATEMALA**”, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veintiséis de julio de dos mil dieciséis.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR
CUNORI – USAC



c.c. Archivo

NWGC/ars

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Ser Todopoderoso del Universo, que ha guiado mi vida familiar, profesional y estudiantil.

A MIS PADRES:

Víctor López García (+) y María Victoria España, por su amor, apoyo incondicional que me brindaron en este proceso estudiantil. A mi madre querida que en las noches de desvelo siempre estuvo pendiente y nunca me dejó sola. Te amo madre.

A MIS HERMANOS:

Otto, Víctor, Aracely, Guillermo, Abel, Sulú, Yulma. Por estar pendiente de mis avances en el estudio. Por brindarme apoyo, comprensión y palabras de ánimo para seguir hacia adelante en mi trabajo de tesis.

A MIS COMPAÑEROS (AS) DE PROMOCIÓN :

Por su muestras de cariño y amistad y compartir muchas experiencias bonitas como equipo.

A MIS AMIGOS (AS):

Por su amistad y por estar conmigo en todo momento.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

Por ser un centro de estudios en la región nororiental que ayuda a forjar profesionales con calidad educativa.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Que ha sido mi casa de estudios desde el comienzo de mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTOS A:

A MI PAIS

Guatemala, por ser parte de mi vida.

A LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES
DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA, ZACAPA Y
EL PROGRESO

Organizaciones prestigiosas que
brindaron todo lo requerido por mi
persona para realizar mi trabajo de
investigación.

A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES,
JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS
ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS Y
EMPLEADOS DE LAS DIRECCIONES
DEPARTAMENTALES DE EDUCACION DE
CHIQUIMULA, ZAPACA Y EL PROGRESO

Gracias por estar anuentes a colaborar
con la información requerida. Además,
por ser personas objetivas al darme la
oportunidad de entrar a las dependencias
a su cargo.

AL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE
CHIQUIMULA

Por ayudar a formar profesionales en
Recursos Humanos, para ser entes
multiplicadores de sus conocimientos.

AL MSc. MILER ESTUARDO ESTRADA
HERNANDEZ

Por el tiempo invertido en mi
investigación, enriqueciendo y aportando
su experiencia en el ámbito laboral.

A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

Por aperturar maestrías en plan fin de
semana.

A LOS CATEDRÁTICOS DE LOS CURSOS
RECIBIDOS EN LA MAESTRIA DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS

Por sus enseñanzas, aportes, consejos
que fueron de mucha utilidad en mi
trabajo de investigación.

Resumen

Edilberto Chiavenato (2000) indica que las organizaciones tienen un sistema de recompensas o incentivos, donde están considerados los salarios, vacaciones, ascensos etc. Según E este sistema dentro de la organización construyen factores básicos que inducen que el individuo adopte determinados comportamientos dentro de la organización. Un gerente de recursos humanos debe conocer los derechos que el trabajador tiene que gozar, esto con el único fin de mantener un ambiente de armonía y respeto internamente.

En Guatemala los derechos laborales en el sector público están establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y Pactos Colectivos de los trabajadores con el Estado. Para conocer el origen de estos derechos laborales tenemos que remontarnos a los siglos XVIII y XIX, en la llamada Revolución Industrial, época en la que hubo cambios importantes, como que el artesano pasó a obrero.

Mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996, fueron creadas las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala, como el órgano que bajo la rectoría y autoridad del Ministerio de Educación se encarga de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas del Departamento de Guatemala de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central. La creación de las mismas se dio como una prioridad del gobierno para desconcentrar los procesos realizados en dicho ministerio.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta las Direcciones Departamentales de Educación de los departamentos de Chiquimula, Zacapa, El Progreso de Guatemala. Se determinó si los derechos laborales además de incidir en el comportamiento organizacional de los empleados del departamento administrativo financiero de estas dependencias se analizaron los niveles de relación entre ambas variables.

Según los resultados obtenidos se puede concluir que los Derechos Laborales de los empleados de los departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa, El Progreso inciden con una correlación de Pearson de .586, considerada según Roberto Sampieri, Carlos Fernández Collado y Piar Baptista Lucio como un nivel positivo medio. Además se puede identificar los elementos con mayor nivel de relación los cuales son: los ascensos, las vacaciones, los dos con una correlación de .815, considerada por los autores anteriormente mencionados entre correlación positiva considerable y positiva muy fuerte; por lo que considerando estos resultados se presenta una propuesta relacionada con los ascensos. De esta manera comprobar que los derechos laborales son factores que motivan al empleado en muchos aspectos como la satisfacción, productividad, compromiso, lealtad hacia su institución

Abstract

Edilberto Chiavenato (2000) indicates that have a reward or incentive system, considering the wages, holidays, promotions, etc. According E. this system within the organization; builds basic factors that induce the individual to adopt certain behavior into the organization. A human resources manager must know the worker rights, this with the purpose to keep a harmonious environment and internally respect.

The labor rights in public sector of Guatemala are established in the Political Constitution of the Republic of Guatemala, Civil Service Law and workers Collective Agreement with the State. To know the labor rights origin we must go back to the 18th and 19th centuries, in the Industrial Revolution, a period in which there were important things, such like the artisan became a worker.

Through the 165-96 Government Agreement dated May 21, 1996; they were created the Education Executive Departments of Guatemala, as the body under the guidance and authority of the Education Ministry, this is responsible of planning, managing, coordinating and implementing education activities in Guatemala according to the politics, rules and guidelines issued by the central level. This creation was given as a government priority to the decentralization of the process performed in the Ministry.

To the research accomplishment; the Education Executive Department in the cities of Chiquimula, Zacapa and El Progreso, Guatemala, were studied. It was determined whether the labor rights in addition to influencing the workers organizational behavior in the administrative-financial section of these areas; analyzing the relation levels between both variables.

According to the results, it concludes that labor rights of the employees in the administrative-financial sections of the Education Executive Department of Chiquimula, Zacapa and El Progreso influence with a Pearson correlation of .586, considered by Roberto Sampieri, Carlos Fernandez Collado and Piar Baptista Lucio as a half-positive level. It can also identify the elements with a high level of relation such like: promotions and holidays; both with a correlation of .815, considered by the authors above as the considerable-positive correlation and high-positive; so considering these results there is a proposal related to the promotions. It proves that labor rights motivate to the employee in several aspects such like satisfaction, productivity, compromise and loyalty to the institution.

INDICE

Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	viii

TITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Antecedentes del problema	1
1.2	Formulación del problema	7
1.3	Sistematización del problema	7
1.4	Justificación	8
1.5	Objetivos	9
1.6	Identificación del objeto de estudio	10
1.7	Delimitaciones de estudio	10
1.8	Formulación de hipótesis	11

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes temáticos	13
2.2	Recursos Humanos	13
2.3	Investigaciones de comportamiento	13
2.4	Investigaciones de derechos laborales	16
2.5	Conceptos de comportamiento organizacional y derechos laborales	18
2.6	Aportes explicativos de autores sobre el tema	20
2.7	Toma de posición sobre el tema	22
2.8	Aspectos generales sobre las Direcciones Departamentales de Educación	23

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1	Tipo de investigación	28
3.2	Enfoque de la investigación	28

3.3	Método de la investigación	28
3.4	Estadística	29
3.5	Definición de población y muestra	29
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.7	Fuentes de información y estrategias	31

TITULO II

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Análisis cualitativo
4.2	Análisis cuantitativo

CAPITULO V

PROPUESTA DE SUCESIÓN

5.1	Antecedentes de Direcciones Departamentales de Educación	51
5.2	Visión y misión de la Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso	52
5.3	Objetivos	54
5.4	Alcance	54
5.5	Responsables de la sucesión	55
5.6	Herramientas utilizadas	55
5.7	Sucesión de puestos	56
5.8	Plan de sucesión	57
	Conclusiones	65
	Recomendaciones	68
	Bibliografía	69
	Apéndices	73
	Anexos	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Personal encuestado por departamento	30
Tabla 2.	Conceptualización y operacionalización de variables	32
Tabla 3.	Distribución de datos generales de las Direcciones Departamentales de Educación	35
Tabla 4.	Nivel de opinión sobre la importancia de los Derechos Laborales según empleados de las Direcciones Departamentales de Educación.	35
Tabla 5.	Nivel de opinión sobre Comportamiento Organizacional según empleados de Direcciones Departamentales de Educación.	39
Tabla 6.	Resumen de procesamiento de casos	41
Tabla 7.	Estadísticos de fiabilidad de Cronbach	41
Tabla 8.	Correlación Vacaciones y Comportamiento Organizacional	42
Tabla 9.	Correlación Aguinaldo y Comportamiento Organizacional	43
Tabla 10.	Correlación Ascensos y Comportamiento Organizacional	44
Tabla 11.	Correlación Licencias y Comportamiento Organizacional	44
Tabla 12.	Correlación Jornadas de trabajo y Comportamiento Organizacional	45
Tabla 13.	Correlación Asuetos y Comportamiento Organizacional	46
Tabla 14.	Correlación Sindicatos y Comportamiento Organizacional	46
Tabla 15.	Correlación Evaluación y Comportamiento Organizacional	47
Tabla 16.	Correlación Salarios y Comportamiento Organizacional	48
Tabla 17.	Correlación Derechos Laborales y Comportamiento Organizacional	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Departamento Administrativo Financiero de las Direcciones Departamentales de Educación.	27
Figura 2.	Pasos para implementar un plan de sucesión	57
Figura 3.	Comité encargado del proceso de sucesión	5

Introducción

Los servidores públicos, son personas que ocupan un puesto en la Administración Pública, en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestarle sus servicios, o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario.

En la sección novena de la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 108, especifica que las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil. Los derechos laborales tomados en cuenta en esta investigación son los siguientes: artículo 61 incisos 2, 4, 5, 6, 10,11; artículo 63, 67 y 69 de la ley en mención.

El comportamiento organizacional y los derechos laborales son dos temas que han sido estudiados individualmente en diversos estudios no solo actuales sino desde años atrás; prueba de ello es que el comportamiento organizacional es un tema que se ha estudiado desde los años, incluso se cree que desde el siglo. Según los empresarios actuales (mencionar nombres, es importante que el elemento interno sea una prioridad en el ámbito laboral.

Por lo que la presente tesis de investigación tiene por objetivo determinar el nivel de influencia que tienen los derechos laborales en el comportamiento organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Guatemala. Además está dividido en los siguientes capítulos:

En el capítulo I se aborda de manera general los antecedentes contextuales en el que se desarrolló el tema, justificación, sistematización, objetivos e hipótesis de la investigación.

Posteriormente en capítulo II lo comprende la base teórica de las dos variables estudiadas; derechos laborales y comportamiento organizacional, dando con ello aportes de otros autores que enriquecen el cuerpo de este trabajo; por mencionar algunos de ellos; Idalberto Chiavenato, Frederick Herzberg, Marta Alles, David y Newstrong, Miguel Angel Sardegna y otros. Asimismo la base legal del empleado público tomado en cuenta.

El tipo de investigación que se utilizó fue correlacional con un enfoque mixto, y tomando en cuenta a todos los empleados que conforman el departamento Administrativo Financiero de las Direcciones Departamentales de Educación, recabando la información por medio de instrumentos y llegando de forma personal estructurando de esta manera el capítulo III.

Dando lugar al capítulo IV el cual lo comprende los resultados de la investigación en forma general, en el cual se aceptó la hipótesis de investigación planteada; esto debido a que se obtuvo una correlación positiva de las dos variables estudiadas, esto determino que los Derechos Laborales influían en el comportamiento organizacional.

El capítulo V contiene una propuesta la cual de acuerdo a los resultados obtenidos. Enfocada en las subvariables con mayor correlación, siendo los ascensos y el comportamiento organizacional los dos factores en el que se enfocó dicho aporte. Proponiendo una sucesión de puestos entre los empleados. Tomando en cuenta a todos los empleados que laboran en las diferentes Direcciones Departamentales de Educación, esto debido a que las actividades que se realizan son iguales en todo el país.

De esta manera se concluye que es de suma importancia tomar como aporte significativo los resultados de este trabajo, con el único fin de aportar esto de acuerdo a las deducciones de las correlaciones y con el único fin de mantener al elemento humano interno motivado en su trabajo. Y tomar en cuenta que debido a estas conclusiones se puede implementar una estrategia básica en la institución, como el análisis interno del recurso humano, desde el punto de vista de estos dos aspectos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

a. Comportamiento organizacional

Hace cerca de un siglo, los académicos comenzaron a estudiar la gestión como una fuerza de comportamiento. Los primeros focos del estudio organizacional incluyeron los intentos de comprender el efecto de las condiciones físicas de trabajo de los empleados y las investigaciones sobre las doctrinas que guían la gestión de los empleados. En la década de 1940, estos estudios dieron lugar a la investigación de las actitudes individuales y los intercambios entre los directivos y los empleados. A finales de 1950, el comportamiento de la organización surgió como una manera de estudiar exhaustivamente los sistemas de organización, los diseños y los procesos (Rozlyn, 2012).

Mucho antes de eso existió un empresario galés que a sus escasos dieciocho años, en 1789 adquirió su primera fábrica. Un personaje muy importante para la historia del comportamiento organizacional; su nombre era Robert Owen, quien manifestó su interés por los empleados, reconociendo las duras prácticas observadas en las empresas. Además manifestaba su desaprobación con el trato miserable que les daban los dueños de las fábricas a sus empleados. Se le daría el nombre de reformador; sin saber que años más tarde vendrían cambios legales que regularían la forma de trabajo de los empleados (Biografías y vidas 2014).

Posteriormente Elton Mayo (1880-1940) quien era un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones, indicó que los problemas del ser humano era realmente un campo de estudio. Se le conoce como el padre de las relaciones humanas que más tarde se denominó comportamiento organizacional (Dany, 2012).

Así diversos autores han definido el comportamiento organizacional tal como lo hace Don Hellriegel y Slocum John (2009) "Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización". Dichas actitudes no pueden ignorarse sino explorar la raíz de ellas, solo de esa manera se tomarán acciones que pueda ayudar a una organización. Según Robbins y Davis K. Newstrom (1998) para estos psicólogos industriales dieron un impulso al estudiar elementos de la organización, como el liderazgo. Para ellos el

comportamiento organizacional es un campo de estudio que indaga el papel que juegan los individuos, grupos y estructura dentro de la empresa, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El modelo de Chiavenato, Robbins y Newstrom determinan que para medir el comportamiento de una persona se debe abarcar factores individuales, grupales y organizacionales; razón por la cual se abarcarán estos tres elementos fundamentales para realizar la investigación.

Marta Alles (2007) es una escritora argentina reconocida en el habla hispana por reconocer el comportamiento organizacional como un tema que se debe de estudiar, como parte primordial en recursos humanos. Esto quiere decir que el estudio de este tema sigue estando vigente como un campo que se debe de recorrer para identificar factores internos y externos que pueden provocar un estado de comportamiento de los empleados en una organización.

b. Derechos laborales

El reparto del trabajo ha sido una constante en la organización colectiva de los seres humanos. Ya en las sociedades más primitivas, unos cazaban y otros recolectaban, unos buscaban agua, otros, refugio. Poco a poco, el reparto se fue sofisticando y empezaron a surgir las primeras profesiones y con ellas, las primeras desigualdades. Incluso antes de que nacieran las ciudades, las jerarquías se habían consolidado y unos trabajaban para otros, a menudo considerados como simple fuerza de trabajo y no como personas. Ya entonces, surgió una conciencia de los abusos laborales y, por ejemplo, en el antiguo Egipto se han encontrado indicios de la primera huelga de la historia, en la que los trabajadores se negaron a seguir construyendo la tumba de Ramsés III.

Los romanos iniciarán una regulación más concienzuda del trabajo y su huella perdurará durante toda la Edad Media como un sistema que reflejaba principalmente el contrato que existía entre el trabajador y el empleador, que a menudo era además su dueño o su señor. Aunque la relación era muy desigual, ya se observaban entonces algunos derechos o contrapartidas que el empleador tenía que dar a su trabajador, como la protección o el alimento. Las pocas profesiones liberales que existían se organizaban en rígidos gremios que decidían la mayor parte de los factores de producción, pero que también servían como asociación de mutuo socorro. En las ciudades, y en algunos casos en el campo, se dieron algunas rebeliones que a menudo tenían que ver más con el precio de los alimentos que con los derechos del trabajador.

Para que se pudieran dar los primeros pasos definitivos hacia un derecho del trabajo tuvo que llegar antes un poderoso agente de presión: la **conciencia de clase**. Sería la Revolución Industrial la que hacinaría a miles de trabajadores en fábricas mugrientas y les convencería de que todos luchaban por la misma causa. Nacen así los primeros movimientos sindicales en Inglaterra y el fenómeno del cartismo y el luddismo. Al mismo tiempo, Karl Marx y Friedrich Engels daban forma a su “Manifiesto Comunista” que se publicaría por primera vez en 1848 y que supondría un antes y un después en el movimiento obrero. La I Internacional (Asociación Internacional de Trabajadores) no tardaría en llegar (1864), aunque algunos países, como Inglaterra, ya habían concedido los primeros derechos, como la prohibición de emplear a menores de 9 años o el derecho de asociación (Villadiego, 2012).

Luis Alberto Sánchez López (2012) indica que: “Para el caso de Guatemala, la primera regulación en materia de trabajo se encuentra en las Leyes de Indias, dictadas por la Corona Española, para todas las colonias americanas en el siglo XVI, ante el trato cruel e inhumano de que eran objeto los indígenas y lo cual provocaba la mortalidad prematura. Estas leyes regulaban normas protectoras para los campesinos, en cuanto a jornadas de trabajo, forma de pago, el repartimiento de hombres, posteriormente llamado mandamiento a la economía de mercancías.

Posteriormente establecieron disposiciones, no siendo elaboradas sistemáticamente ni con un sentido bien definido de protección al trabajador, carecieron de importancia dentro de la historia de derecho del trabajo en Guatemala. Aun así, la clase trabajadora se organiza para forzar a que se emitan las leyes protectoras de los trabajadores tanto en organizaciones privadas como las estatales.

Fernández Molina (2005) explica que a principios del siglo XX emergió el concepto de derechos sociales, como consecuencia de la aparición del proletariado industrial y de la agrupación del mismo en torno a grandes sindicatos. En sus orígenes, la relación laboral giraba en torno al contrato de trabajo de carácter civil, bajo el principio de la autonomía de la voluntad, lo que provocó grandes injusticias para el trabajador, que por su desigualdad económica ante el patrono, fue objeto de vejámenes laborales, aceptando cualquier condición de trabajo, con tal de tener un ingreso.

Su desarrollo llevó al establecimiento y creación de una jurisdicción singular, con órganos administrativos y tribunales laborales propios. Las principales materias de las que se ocupa el derecho del trabajo en la actualidad son: el contrato de trabajo y sus distintas modalidades; a tiempo parcial, temporal transitorio, jornadas de trabajo, regímenes especiales de trabajo, derechos y deberes de los trabajadores por cuenta ajena;

remuneración, salarios ordinarios y extraordinarios, seguridad e higiene en el trabajo; seguridad social; relaciones laborales; derecho colectivo, huelga y paro patronal. Los objetivos fundamentales perseguidos por el derecho del trabajo responden en esencia a una finalidad tuitiva o de amparo.

El trabajo humano, objeto posible de negocios, es un bien inseparable del trabajador. Debe preservarse de tal forma que mediante normas imperativas se establezcan límites a los contratos sobre actividades de trabajo en las que se comprometan física y mentalmente las personas que han de prestarlo, límites tendientes a proteger bienes como la vida, la integridad física, la salud o la dignidad del trabajador con una finalidad compensadora (Ávila, 2012).

El área de recursos humanos de una organización debe ser la conexión entre la organización y los empleados. Hacer que los empleados vean el trabajo con una parte de su vida y no como una obligación. Manteniendo buena comunicación, empleando estrategias que reflejen las necesidades de los empleados e intervenir cuando las situaciones lo ameriten (Lope, 2013).

c. Administración pública en Guatemala

El Presidente de la República de Guatemala, en su función de Presidente del Organismo Ejecutivo, es la máxima autoridad de la Administración Pública y tiene entre sus funciones la de velar porque el Estado a través de los 14 ministerios, provea a la población de los servicios públicos esenciales, satisfaciendo sus necesidades. Para ello debe contar con el personal apropiado y calificado para alcanzar ese fin supremo que es el bien común. Artículos 1, 182 y 183. Constitución Política de la República de Guatemala.

Para concretar ese mandato constitucional, debe entonces entablar una relación con un segmento de la población, creándose un vínculo entre Estado y las personas que contrata, llámese a éstas “trabajadores del Estado o del sector público”. Surgiendo derechos y obligaciones para ambos, que son materia del derecho laboral, ya que al entablar la relación, uno se convierte en patrono y los otros en trabajadores.

Al concretarse la figura de patrono, por parte del Estado, éste se ve obligado a crear un cuerpo legal que permita viabilizar su actividad, su relación y los efectos que surjan de esa relación, también la de normar la forma de contratar el personal, los requisitos que éstos deben llenar para su ingreso como trabajadores a la administración pública, sus derechos y obligaciones, la forma de disciplinar las faltas que puedan darse en la prestación del servicio. No basta con crear normas de procedimientos, sino que además deben promulgarse normas

mediante las cuales se establezcan los órganos encargados de velar porque se cumpla con la ley.

Es también importante la creación de normas que compensen la desigualdad que nace entre el trabajador y el Estado, ya que el primero está desde un principio en doble desventaja. La primera desigualdad que surge es la económica y es común en el derecho del trabajo y la segunda que el Estado en la mayoría de sus relaciones que entabla con los particulares, actúa sobre la base de su imperio esta actitud viene a poner desde el principio al empleado en una desigualdad abismal frente a él.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es el órgano de ejecución, encargado de velar por la correcta aplicación y cumplimiento de la Ley de Servicio Civil y su respectivo Reglamento contenido en el Decreto Número 1748, mediante el Acuerdo Gubernativo 18-98. Los Derechos de los empleados de la Direcciones Departamentales de Educación están avalados precisamente mediante las leyes del país; Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil.

Si bien desde el siglo pasado se ha pretendido que se cumplan los derechos de los trabajadores, aún en estos tiempos se lucha por que se respeten estos.

d. Ministerio de Educación

Guatemala cuenta con 14 ministerios que, cada uno con un objetivo primordial en su especialidad. El Ministerio de Educación le corresponde lo relativo a la aplicación del régimen jurídico concerniente a los servicios escolares y extraescolares para la educación de los guatemaltecos, además de poner en vigor las normas técnicas para la infraestructura del sector.

Es el encargado de formular y administrar la política educativa, velando por la calidad y la cobertura de la prestación de los servicios educativos públicos y privados, con base en los principios constitucionales de respeto a la vida, la libertad, la justicia, la seguridad y la paz y al carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de Guatemala.

Mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96 existe la "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación" y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004.

e. Direcciones Departamentales de Educación

Según el Ministerio de Educación existen 25 Direcciones Departamentales de Educación en Guatemala.

f. Direcciones Departamentales de Educación

Desde el año 2009 se hizo una reestructuración en todas las Direcciones Departamentales de Educación, se planteó que se descentralizarían todas las acciones que se realizan en el Ministerio de Educación, para hacer más efectivas las actividades que se llevan a cabo en la misma. Esto ha llevado a que los empleados de esta dependencia tengan que realizar un mayor número de actividades.

A pesar de la reestructuración actualmente existen en las Direcciones Departamentales de Educación puestos vacantes, debido a personal que ha renunciado y que a consideración del personal interno de la institución, existe el talento humano requerido para las plazas con las competencias requeridas para ocupar esas plazas.

Según las observaciones, el personal de los Departamentos Administrativos Financieros tienen la responsabilidad de ejecutar diferentes procesos que se llevan a cabo en el ámbito educativo como por ejemplo pago de luz, programas escolares, becas, compras, reclutamiento y selección de personal etc. Debido a todos los procesos que realiza este departamento tiene que considerar algunos imprevistos que surjan, pues cuando no se realizan dichas actividades pueden salir afectados terceros.

Por lo anterior, esta institución pública demanda de empleados que se mantenga en constante relación interpersonal, productiva en los procesos, capacitada en su especialidad, motivado y satisfecho, esto con el objetivo de brindar un excelente servicio al cliente interno y externo.

Sin embargo, se observaron situaciones en el personal como renuncias de trabajadores o puestos vacantes existentes, poca participación en actividades, esto puede ser causa de falta de motivación, insatisfacción, exceso de trabajo, ambiente poco agradable en el trabajo.

Esta investigación es importante porque al analizar los resultados, se puede tener la perspectiva de los empleados, su opinión, su enfoque en que derechos laborales que se tomaron en cuenta en esta investigación es tomado por el empleado positivo o negativamente y de esta manera al evaluar los resultados implementar estrategias para bien de la empresa y del personal que labora en ella.

Es así como surge el estudio denominado: **Los Derechos Laborales y su influencia en el Comportamiento Organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala.**

1.2 Formulación del problema

Los derechos de los empleados públicos constituyen una herramienta importante y esencial por el que debe velar la sección de recursos humanos de una empresa; pues con ella se pretende mantener manifestaciones de respeto y armonía entre patrono y trabajadores de una organización. La Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 108 determina que la Ley de Servicio Civil es la que rige la relación del Estado con las entidades descentralizadas o autónomas. Además de ser una ley de orden público y de dar cumplimiento a las garantías mínimas irrenunciables que brinda la Ley de Servicio Civil de Guatemala, como lo dice en el artículo 1º de la misma. Así mismo, los derechos laborales tomados en cuenta en esta investigación fueron los siguientes: artículo 61 incisos 2, 4, 5, 6, 10,11; artículo 63, 67 y 69 de la ley en mención.

A continuación se presenta la interrogante principal y sus ejes que dieron respuesta a esta investigación, siendo esta:

¿Qué nivel de influencia tienen los Derechos Laborales en el Comportamiento Organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala?

1.3 Sistematización del problema

1. ¿Qué nivel de influencia tiene el periodo vacacional en el comportamiento organizacional de los empleados de los departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala?
2. ¿Qué nivel de influencia tiene el pago del aguinaldo en el comportamiento organizacional?
3. ¿Qué nivel influencia refleja los ascensos internos en el comportamiento organizacional?
4. ¿Qué nivel de influencia muestra las autorizaciones de licencias en el comportamiento organizacional?

5. ¿Qué nivel de influencia es manifestado en la conformación de las jornadas de trabajo en el comportamiento organizacional?
6. ¿Qué nivel de influencia tienen los asuetos establecidos por ley guatemalteca en el comportamiento organizacional?
7. ¿Qué nivel de influencia existe al dar a conocer los punteos de la evaluación de desempeño en el comportamiento organizacional?
8. ¿Qué nivel de influencia se manifiesta en la conformación de asociaciones y el comportamiento organizacional?
9. ¿Qué nivel de influencia revela el salario que tiene cada empleado en el comportamiento organizacional?

1.4 Justificación

En las Direcciones Departamentales de Educación se realizó una reestructuración en el año 2009, en donde el Ministerio de Educación autorizó emplear nuevo personal en el renglón 011, denominado así a las personas que poseen un puesto fijo en el sector público de Guatemala. Debido a ello existe personal para llevar a cabo las diferentes actividades que se desarrollan en dicha entidad educativa. Al tener la oportunidad de observar y conversar con empleados de esa institución, manifiestan tener problemas de salud, conflictos grupales, algunas veces se prolongan las horas de trabajo, sobrecarga de trabajo, interrupción de vacaciones por situaciones imprevistas.

Estos elementos se ven plasmados en la guía de observación donde se analiza el comportamiento manifestado por los empleados que trabajan en las Direcciones Departamentales de Educación. Mediante la observación de documentación como el registro del biométrico de las entradas y salidas de las personas a la institución se puede ver las horas en que sale cada trabajador de su oficina. Además es un departamento en el que tiene que ejecutar diversidad de procesos internos y externos.

Es importante mencionar que al tener acceso a las nóminas de recursos humanos se pueden ver los períodos vacacionales de los empleados, observando que muchas veces nos son en períodos continuos.

Otro aspecto sobresaliente es lo referente a que las calificaciones de evaluación del desempeño no son del conocimiento del interesado según comentarios de los propios empleados.

La razón que motivó a realizar esta investigación fue analizar e identificar cuáles son las necesidades de los empleados; derivado de ello evaluar los resultados para posteriormente presentar una propuesta que ayude a solventar situaciones internas de la institución.

Esta investigación servirá a las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala para identificar si los comportamientos manifestados de sus empleados están relacionados con los derechos laborales como las vacaciones, aguinaldo, ascensos, conformación de asociaciones etc; identificando de esa manera qué factores de uno influyen en el otro; para consecutivamente tomar acciones que mejoren o mantengan un buen clima organizacional.

Los dos temas que se relacionan en esta investigación, deben ser del dominio de una persona que labore en recursos humanos, debido al papel que tiene el administrador de este elemento tan importante en las organizaciones. Es por ello que será un aporte a ellos para que los resultados sean analizados y estudiados juntamente con las personas encargadas de la dependencia, en este caso con los Directores (as) Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso.

1.5 Objetivos

A continuación se da a conocer el objetivo general y específico, planteado para la realización del estudio.

1.5.1 Objetivo general

- Evaluar el nivel de influencia que tienen los derechos laborales en el comportamiento organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Guatemala.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer el nivel de influencia que tiene el período de vacaciones otorgado al empleado en el comportamiento organizacional.
2. Explicar el nivel de influencia que existe en el pago del aguinaldo a los empleados en el comportamiento organizacional.
3. Establecer el nivel de influencia que tienen los ascensos en el comportamiento organizacional.
4. Definir el nivel de influencia que tienen las licencias que se conceden a los empleados en el comportamiento organizacional.

5. Establecer el nivel en que influencia las jornadas de trabajo en el comportamiento organizacional.
6. Identificar si los asuetos establecidos legalmente tienen influencia en el comportamiento organizacional.
7. Determinar si la conformación de asociaciones influye en el comportamiento organizacional.
8. Establecer si los punteos de las evaluaciones de desempeño influye en el comportamiento organizacional.
9. Determinar si el salario que devenga cada empleado influye en el comportamiento organizacional.

1.6 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio fue: Los Derechos Laborales y su influencia en el Comportamiento Organizacional.

1.7 Delimitaciones de estudio

1.7.1 Delimitación geográfica

El área geográfica ocupada para la investigación fueron: Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Guatemala.

1.7.2 Delimitación institucional

Las instituciones que se tomaron en cuenta para recabar la información fueron: Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Guatemala.

1.7.3 Delimitación personal

Este estudio se realizó con personal de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales De Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala.

1.7.4 Delimitación teórica

Se estableció y posteriormente se analizó el nivel de influencia de los Derechos Laborales en el Comportamiento Organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de

Chiquimula, Zacapa y El Progreso Guatemala; determinando con ello los factores que influyen en el comportamiento organizacional.

Los dos temas que se abarcaron en esta investigación son:

- a. Según Chiavenato (2009), el **comportamiento organizacional** presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principio básico:

Que las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.

- b. Cabanellas (2001) indica que el **derecho laboral** es: "El que tiene por contenido principal la regulación de las relaciones jurídicas entre empresarios y trabajadores, y de unos y otros con el Estado, en lo referente al trabajo subordinado, y en cuanto atañe a las profesiones y a la forma de prestación de los servicios, y también en lo relativo a las consecuencias jurídicas mediatas e inmediatas de la actividad laboral dependiente."

Krotoschin (1955) da esta definición: "Conjunto de los principios y normas jurídicas destinados a regir la conducta humana dentro de un sector determinado de la sociedad, el que se limita al trabajo prestado por trabajadores dependientes, comprendiendo todas las consecuencias que en la realidad surgen de ese presupuesto básico y cuyo sentido intencional apunta a lo jurídico"

1.8 Formulación de hipótesis

El tipo de hipótesis planteada en esta investigación fue: correlacional, ya que por medio de ella se pudo determinar el grado de influencia entre las variables de estudiadas.

1.8.1 Hipótesis general

El comportamiento organizacional es influenciado por los derechos laborales otorgados a los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

1.8.2 Hipótesis específicas

Hipótesis 1: El comportamiento organizacional es influenciado por el período de vacaciones proporcionadas al empleado en una institución.

Hipótesis 2: El comportamiento organizacional es influenciado por el pago del aguinaldo que se les da a los empleados de una organización.

Hipótesis H3: El comportamiento organizacional es influenciado al proporcionar los ascensos dentro de la entidad.

Hipótesis H4: El comportamiento organizacional es influenciado por las licencias que se autorizan a los trabajadores en su institución.

Hipótesis 5: El comportamiento organizacional es influenciado por las extensas horas de trabajo del empleado.

Hipótesis 6: El comportamiento organizacional es influenciado por los asuetos otorgados en la entidad pública.

Hipótesis 7: El comportamiento organizacional es influenciado por los sindicatos formados internamente en la institución.

Hipótesis 8: El comportamiento organizacional es influenciado por la evaluación de desempeño que se realizan al empleado público.

Hipótesis 9: El comportamiento organizacional es influenciado por el salario que recibe cada empleado por su trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes temáticos

Existen diversos estudios sobre el comportamiento organizacional y los derechos laborales de los empleados. Sin embargo también es importante que se tome en cuenta la relación que tienen ambos temas en el área de Recursos Humanos, siendo esta la especialización de la Maestría en estudio.

2.2 Recursos humanos

Su inicio se remonta en el siglo XIX. Nace con el nombre de Relaciones Industriales, como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.

Con el transcurso del tiempo se transformó el concepto anterior como administración de personal, el cual no solo debía de mediar para reducir los conflictos, sino administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de manera espontánea.

En los años 90 el concepto volvió a ampliarse, la legislación laboral permaneció inalterada y se tomó gradualmente obsoleta. Las personas pasaron a ser recursos indispensables para el éxito organizacional, como seres únicos, vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Entre algunas investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional y derechos laborales se pueden mencionar las siguientes:

2.3 Investigaciones “Comportamiento”

2.3.1 Uno de los primeros estudios sobre el comportamiento de los empleados es realizada por Hawthorne, quien realizó experimentos conjuntamente con la Universidad de Harvard y la Western Electric Company de 1927 a 1937, en la fábrica de dicha empresa en Hawthorne. Dichos estudios marcaron un hito en el diseño de las investigaciones en el campo de las ciencias sociales.

La productividad de los trabajadores pareció aumentar en el momento en el que se instauraron cambios internos en cuanto a las condiciones en las que trabajaban, como por ejemplo colocando buena iluminación, materiales de trabajo etc. Sin embargo además de eso los directivos apoyaron en todas las actividades que realizaban los empleados, y claramente las tareas fueron terminadas en rápidamente y favorablemente. Al momento de terminar el estudio, los niveles volvieron a los niveles normales. La explicación sugerida fue que la mejora en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de iluminación, sino al efecto motivador que supuso entre los obreros el saber que estaban siendo objeto de estudio.

- 2.3.2** En otro estudio, algunos varones universitarios se ofrecieron pasar en una presión simulada, construida en el departamento de Psicología de Standford, por Philop Zimbardo (1971). Zimbardo dijo que la mitad de los estudiantes serían guardias, mientras que el resto serían reclutas. Después de un día de tomar la actividad como algo innovador al representar dichos papeles, todos quedaron atrapados en la situación. Los guardias empezaron a denigrar los presos y algunos diseñaron rutinas crueles. Estos perdieron el control, se revelaron y se volvieron apáticos. Al observar la emergente patología social, Zimbardo detuvo la actividad.

Con este experimento demostró el efecto que tiene el comportamiento sobre las actitudes aparece, incluso en el teatro. El desempeño autoconsciente disminuye conforme el papel que interpreta el actor. La persona puede modificar su comportamiento individual o conducta dependiendo el rol que está manejando o dependiendo la situación en la que se encuentre.

- 2.3.3** Marvin Shaw (1981), experto en dinámicas de grupos afirma que todos los grupos están precisamente en ellos porque se sienten identificados y que existen para satisfacer una necesidad de pertenencia, para dar información, para proveer recompensas, para alcanzar metas grupales o comunes. Marvin expone en su teoría de comportamiento grupal que la presencia de otro simple y sencillamente ayuda a resolver más efectivamente las tareas asignadas.

- 2.3.4** En experimentos realizados por estudiantes de la Universidad de Columbine Jonathan Freedman (1979-1980) hicieron que un cómplice escuchara una cinta humorística o viera una película con otros participantes. Cuando se sentaban en grupos, esto inducía al público a reír y aplaudir, influenciando de una manera extraordinaria; como saben los directores de teatro y los aficionados a los deportes (y los investigadores lo han confirmado) una casa buena es una casa llena.

2.3.5 En el año de 1972 surgió un modelo llamado ERC, que significan Existencia, Relaciones y Crecimiento.

Teoría postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, mantiene una estrecha relación la teoría de Maslow. El autor propone tres grupos de necesidades primaria: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de ahí su nombre teoría ERC.

- La existencia: son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.
- Relación: estas son las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.
- Crecimiento: se refiere a las oportunidades de obtener un desarrollo personal, se centran en “yo” e incluyen el deseo y el progreso personal.

Esto afirma que una persona tiene un comportamiento muchas veces influenciada por diversos factores ya sea intrínseco o extrínseco.

2.3.6 En 1950 Frederick Herzberg (1923-2000), psicólogo, convertido en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa. Realizó la teoría de los dos factores, también llamada, Teoría de la motivación e higiene. Determinando a los factores de higiene a los siguientes: sueldos y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación. Mientras que los factores de motivación atribuyéndoles los logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

Con el objeto de averiguar que los mantenía satisfechos, pidió a los trabajadores que pensarán en un momento en el cual se sintieron bien en su trabajo y por qué, de igual manera a la inversa. (Syptak, Marsland, Ulmer, 1999). Estableciendo que los dos factores están relacionados por las condiciones físicas y ambientales. Según este autor la no satisfacción no es por los factores de higiene, sin embargo advierte que no se deben de descuidar porque buenos empleados pueden optar por irse de la empresa o pueden mantenerse pero infelices.

2.3.7 Flaherty (2005), hizo un estudio en el cual enfatizo en que a los empleados deben de mantenerse motivados para retenerlos. Pues cuando no lo están, estos tienden a tener

conductas como tardanzas, faltas varias, despreocupación por sus tareas, esto solo indica que el empleado quiere irse del empleo o necesita motivación de alguna índole.

2.3.8 Modelo ERC (de la motivación, Esta teoría es promulgada por Clayton Alderfer. Adopta tres grupos de necesidades: existencia, de relación y de crecimiento. La primera enfocada en los deseos tanto material como físico. La segunda inherentes a la satisfacción de las interacciones sociales que se realizan con otros; al mismo tiempo el respeto y sentido de pertenencia a un grupo. El tercer aspecto tratado en esta teoría abarca las oportunidades de desarrollo y deseo de progreso personal dentro de la institución.

2.3.9 Estudios realizados por Kahn ponen de manifiesto que la capacidades de influir en los niveles superiores y lograr beneficios, eleva la moral entre los subordinados, relaciones interpersonales, comunicación e incrementar la productividad.

2.4 Investigaciones “Derechos Laborales”

2.4.1 La Empresa Nacional de Electricidad, Sociedad Anónima (ENDESA), fundada en 1943 por la estatal española Corporación de Fomento de la Producción, hoy en día es la cuarta empresa eléctrica más grande de Europa y la quinta empresa más grande, de todos los sectores económicos, de España.

La empresa genera y distribuye energía a clientes en Europa, África y América Latina, en este último, tiene inversiones no solo en Colombia, sino también en Argentina, Perú, Brasil, y Chile. Endesa llegó a Colombia en Septiembre del 1997, cuando Endesa España y su filial chilena compraron 49% de las acciones de la Comercializadora y Distribuidora de Energía de Bogotá (Codensa), 60% de las acciones de la Generadora de Energía Eléctrica de Bogotá (Emgesa), y 99% de las acciones de la Central Hidroeléctrica de Betania (CHB), en un proceso de privatización que realizó el gobierno de Ernesto Samper (Silverman, 2005).

Según el sindicato de esta empresa, el buen funcionamiento de los COPASO (**El Comité Paritario de Salud Ocupacional**) es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa, tiene la característica de estar conformada por igual número de representantes por parte de la administración e igual número de representantes por parte de los trabajadores, de allí su denominación de paritario), combinado con el suministro de elementos y ropa adecuada para el trabajo a los

trabajadores directos, han ayudado en la prevención de enfermedades y accidentes entre las población.

Este estudio dio como resultado el buen funcionamiento de esta empresa y el amor y tranquilidad que sienten los trabajadores por el cumplimiento de todo a lo que tienen derecho y que es proporcionado favorablemente.

2.4.2 La Organización Internacional del Trabajo es considerada a nivel mundial por su enfoque sobre seguridad, humanitario, político y económico en el ámbito laboral. Al sintetizarlas, el Preámbulo de la Constitución de la OIT dice que las Altas Partes Contratantes estaban “movidas por sentimientos de justicia y humanidad así como por el deseo de asegurar la paz permanente en el mundo...”

Las áreas que podrían ser mejoradas enumeradas en el Preámbulo continúan vigentes, por ejemplo:

1. Reglamentación de las horas de trabajo, incluyendo la duración máxima de la jornada de trabajo y la semana;
2. Reglamentación de la contratación de mano de obra, la prevención del desempleo y el suministro de un salario digno;
3. Protección del trabajador contra enfermedades o accidentes como consecuencia de su trabajo;
4. Protección de niños, jóvenes y mujeres.
5. Pensión de vejez e invalidez, protección de los intereses de los trabajadores ocupados en el extranjero;
6. Reconocimiento del principio de igualdad de retribución en igualdad de condiciones;
7. Reconocimiento del principio de libertad sindical;
8. Organización de la enseñanza profesional y técnica, y otras medidas similares.

Actualmente la OIT sigue motivando a todos los países a que se trabaje por un reconocimiento de justicia social en el ámbito laboral.

2.4.3 Harvey (1999, p. 120) lo que había de especial en H. Ford era "el reconocimiento explícito de que producción en masa significaba consumo en masa, de un nuevo sistema de reproducción de la fuerza de trabajo, de una nueva política de control y gerencia del trabajo, una nueva estética y una nueva psicología, en suma, un nuevo tipo de sociedad democrática, racionalizada, modernista y populista."

Al respecto resultan esclarecedoras las ideas de Gramsci (1978, p. 328) cuando sostiene que el fordismo significaba línea de montaje, más también Ley Seca y "puritanismo", la tentativa de regular la vida sexual y familiar del trabajador, y no apenas su vida de trabajo. "Los métodos de trabajo son inseparables de un modo específico de vivir, pensar y sentir"

El proceso de trabajo característico del fordismo es la cadena de producción semiautomática. El fordismo consigue mediante la mecanización del trabajo elevar la intensidad, a la vez que incrementar la separación entre el trabajo manual y el intelectual.

2.5 Conceptos o definiciones de comportamiento organizacional y derechos laborales

2.5.1 Según Chiavenato (2009), el comportamiento **individual** presenta una serie de características, las cuales no dependen solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.

2.5.2 De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.).
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)

2.5.3 Marvin Shaw (1981), experto en dinámicas de grupos define a este como dos o más personas que se interrelacionan y se influyen mutuamente. Además, John Turner (1987), Psicólogo Social de la Universidad Nacional de Australia, observa que los grupos se perciben como un "nosotros" frente a ellos. De acuerdo a Shaw estudiante o personas que trabajan individualmente en un salón de clase no puede ser tomado como un grupo.

Aunque estén juntos, son más un conjunto de individuos que un conjunto de interacción. Igualmente con los empleados de una organización, que aunque se encuentren en un mismo lugar no significa que existe un trabajo en grupo o equipo, pues cada empleado trabajará por objetivos individuales más que por colectivos.

2.5.4 El estudio de Comportamiento Organizacional debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno”. Chiavenato (2009).

2.5.5 Según Robbins, (1999) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

2.5.6 El Dr. Rodolfo E. Capón Filas fue el precursor de la Teoría Sistémica del Derecho Laboral. La Teoría fue presentada por primera vez a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa (1974). La misma obra en uno de los primeros libros del Dr. Capón Filas: Derecho Laboral, Tomo I, Editorial Platense, La Plata, año 1979.

La Teoría Sistémica del Derecho Laboral ha sido transmitida, desde entonces, a todo aquel que quiera escucharla, aceptada por doctrinarios, juristas y aplicada por diversos Tribunales en sus sentencias.

Esta teoría propone leer el proyecto social constitucional desde la realidad del proceso productivo y desde la dignidad de sus sujetos, apreciada de acuerdo a los valores en juego. La realidad muestra el proceso productivo y dentro de él el conflicto entre trabajadores y empleador de acuerdo a dos lógicas diferentes: los primeros buscan mejores CyMAT (Comisión Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo). Señala, además una escasa población económicamente activa, reducida tasa de sindicalización, creciente marginalidad social como resultado del ajuste estructural.

Las variables, como normas, protegen el mundo del trabajo. Buscan amortizar la hipoteca social que carga sobre los elementos de producción, encauzar la hipo/suficiencia del trabajador, disminuir la entropía social (pérdida de energía social por deterioro del modelo de desarrollo).

La conducta de los actores sociales y de los decisores jurídicos (tanto sectoriales como estatales) retorna a la realidad para transformarla, de acuerdo a los valores de justicia social, solidaridad, cooperación, expresados en los derechos humanos internacionalmente reconocidos.

Se tienen, así, los elementos de la teoría sistémica: realidad, valores y variables operativas como normas, conducta transformadora.

2.6 Aportes explicativos de otros autores

2.6.1 Según Miguel Ángel Sardegna (2010) existen tres grandes tipos de leyes laborales:

a) Normas legales de Derecho dispositivo: son normas que admiten variación en cualquier sentido, a mejores o a peores condiciones de trabajo. Es decir, los convenios colectivos y los contratos pueden regular con plena libertad determinadas materias y podrán establecer regulaciones distintas, más o menos favorables para el trabajador que la prevista en la norma legal.

b) Normas legales de Derecho necesario absoluto: son normas imperativas que no admiten modificación por las partes en ningún sentido, ni favorable ni perjudicial, al considerarse como estructuras base del Derecho del Trabajo.

c) Normas legales de Derecho necesario relativo mínimo: son las normas mínimas que pueden ser desarrolladas o mejoradas, pero que suponen el punto de referencia para las normas de rango inferior, porque si se vulnerase lo contenido en ellas su contenido sería nulo. Es decir, son normas que no admiten peores condiciones de trabajo.

2.6.2 Genovese, Claudio (2010); en su tesis El estudio del Comportamiento Humano Organizacional, concluye; “El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente”. A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización.

- 2.6.3** Betancourt R. (2004) Trabajo de investigación sobre Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de los Trabajadores. Maturín. El objeto era probar el diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos monagas, c.a. (memca), Maturín – monagas. Por cuanto permitió conocer el cómo y el porqué del comportamiento del personal que labora en ella, a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores. Concluyendo que la mayoría de personas que trabajaban en dicha empresa eran de edad adulta, con suficiente experiencia laboral y que existe más personal de género masculino en las áreas donde se necesita fuerza física, como la carga y descarga de mercancía mientras que en el área administrativa prevalece el género femenino.
- 2.6.4** Diegoli, Samantha (2003) expresa en su trabajo: El Comportamiento de los Grupos Pequeños de Trabajo Bajo la Perspectiva de la Complejidad. Esta tesis doctoral se enfoca sobre los grupos pequeños de trabajo sobre los que se aplica la investigación poseen dos características específicas. En primer lugar, son grupos “creativos”, es decir, grupos que realizan tareas no-automáticas, al contrario de lo que ocurre por ejemplo, en una línea de producción industrial.
- 2.6.5** Alcazar Kiara (1991). La aplicación de la gestión del RRHH como factor relevante que favorece al incremento de la productividad en las empresas de Chinchá Baja. Dicha investigación estudia el impacto de la Gestión de Recurso Humano en la productividad de las empresas. Analizando si los empleados de dicha empresa logran o llegan a sus metas de productividad, midiendo la producción del personal mediante varios aspectos en este caso el relacionado al comportamiento mediante la relación que tiene este en la productividad de un empleado.
- 2.6.6** Pérez, J. (1991) en su libro teoría de la acción humana en las organizaciones, estudias las acciones individuales que realizan las personas. Que impulsa a actuar al ser humano, como un proceso de interacción con el entorno que le rodea.
- 2.6.7** Romero, Diego (2010). LA DIMENSIÓN GRUPAL EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Esta revista iberoamericana explica claramente las tres dimensiones que se debe estudiar para justificar el comportamiento de una persona mediante la productividad a través de diversas acciones individuales y grupales. Finalmente, el comportamiento organizacional se podría equiparar a un gran organismo social, integrado por personas, que se relacionan entre sí bajo una serie de condiciones, que están definidas en los procesos de la organización, que se comporta en un medio social con el cual

establece una serie de relaciones que aportan a la sociedad y que la sociedad le aporta. El estudio de ese objeto entonces sería el comportamiento de la organización. Como disciplina, en caso de sostener su identidad, tendrá que definir y desarrollar su propio método, que indudablemente será social, y construir sus propias metodologías de trabajo, sean ellas de orden empírico, analítico, conceptual, hermenéutico.

2.6.8 Para Eduardo, Amorós (2007) las personas actúan en la manera específica, que se basa en lo que observan o consideran que es. Si en las organizaciones un empleado considera que su trabajo es estresante, él actuará de acuerdo con esto, puesto que la percepción que los individuos tengan se convertirá en la base de su conducta o de su comportamiento. Si un empleado además percibe a su jefe como una persona que respeta los derechos de las personas que tienen a su cargo y otro que lo percibe como la persona de la que depende y de la que recibe su sueldo, variarán en sus respuestas de comportamiento hacia su jefe, dicha diferencia se debe a las percepciones de cada persona.

2.6.9 Por otro lado Myers, (2005), enfatiza en que el ser humano construye su realidad social, en que las actitudes moldean el comportamiento, en que las influencias sociales moldean el comportamiento, la disposición moldea el comportamiento y que el comportamiento social también es biológico ya que tiene que ver factores como temperamento, carácter etc. Es por ello que será variable el comportamiento de las personas al estar en alguna situación, según este autor. Además, puede influir grandemente en las relaciones de las personas, en este caso empleado.

2.6.10 Para Davis y Newstrom. (1990) Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

2.7 Toma de Posición sobre el tema

Se tomó en cuenta la base teórica según el comportamiento organizacional de:

Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato, Jhon W. Newstrom

Considera a las variables dependientes Productividad, Ausentismo, Rotación de personal, Motivación, Ciudadanía organizacional, Comunicación, Estructura de grupos, Política y poder, Conflictos, Estructura y diseño de la organización, Condiciones de trabajo.

Para los derechos laborales se tomó las dimensiones de los derechos laborales emanado por la legislación de la república de Guatemala de la Ley de Servicio Civil, siendo:

Vacaciones, Aguinaldo, Ascensos, Licencias, Jornadas de trabajo, Descansos, Asuetos, Sindicatos, Evaluaciones de desempeño, Equidad y Salarios.

2.8 Aspectos generales de las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala

2.8.1 Antecedentes históricos

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la autoridad del Ministerio de Educación.

2.8.2 Atribuciones

La finalidad de la misma es desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración y descentralización organizativa, que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

2.8.3 Base legal

Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación" y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación", de fecha 12 de enero de 2004.

2.8.4 Misión

Prestar servicios administrativos, técnicos y pedagógicos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.

2.8.5 Visión

Que todas las acciones se enmarquen en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población que requiera el servicio en el departamento de Chiquimula y Zacapa bajo condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, y que las y los educandos se preparen para la vida profesional y laboral en un ambiente intercultural y equitativo. Nuestra visión es ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales en el departamento de Chiquimula.

2.8.6 Objetivos

General

Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación a nivel departamental para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del Sistema Educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos y así desconcentrar y descentralizar el proceso educativo.

Específicos

- Constituirse en el canal idóneo entre la comunidad educativa del departamento y el Ministerio de Educación, para atender y resolver los problemas y necesidades planteadas.
- Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.
- Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.
- Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.
- Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios.
- Lograr la participación de todos los sectores involucrados en el proceso educativo, mejorar la educación con calidad y equidad y fortalecer el recurso humano docente, técnico, administrativo y de servicio.

2.8.7 Departamentos que conforman las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala.

- Departamento Administrativo Financiero
- Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa
- Departamento Pedagógico
- Asesoría Jurídica
- Auditoría Interna
- Comunicación Social
- Unidad de Informática
- Planificación Educativa

2.8.8 Departamento Administrativo Financiero

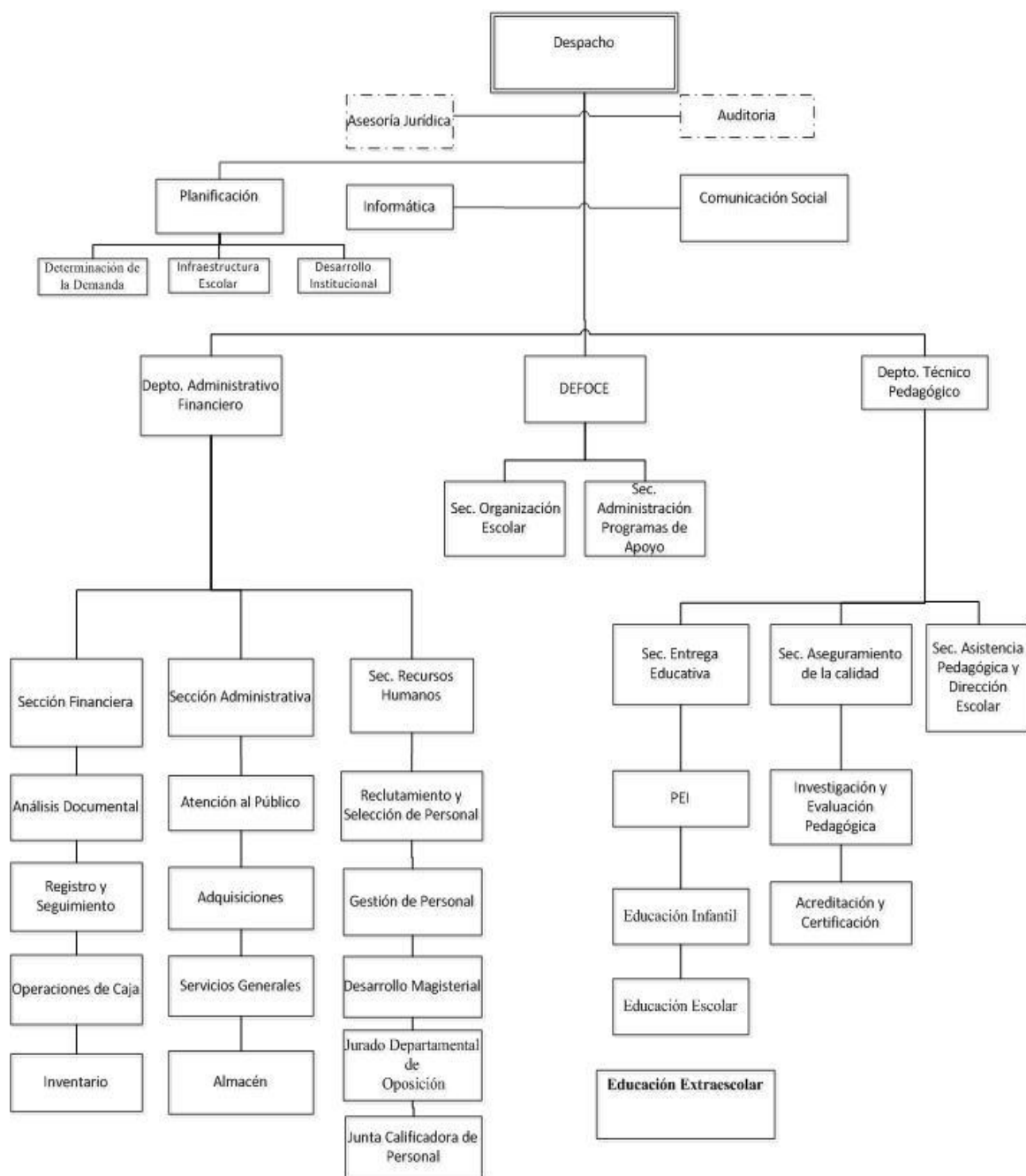
Este departamento está comprendido por: la Sección Financiera, Sección Administrativa y Recursos Humanos.

2.8.9 Funciones

- Planificar, dirigir, organizar y controlar las funciones asignadas a dicho departamento.
- Implementar, cumplir y hacer cumplir junto al Director Departamental de Educación las políticas, normas y procedimientos financieros de conformidad con la ley.
- Participar con el Director Departamental y las jefaturas de las dependencias en la elaboración del POA, Presupuesto y Plan Anual de Compras. Así como en su consolidación, conformación y aprobación.
- Coordinar el registro y ajuste de metas de conformidad con el presupuesto autorizado.
- Supervisar, evaluar y controlar el uso adecuado del Fondo Rotativo, Caja Chica y otros en custodia, según las normas internas, leyes y otras disposiciones.
- Supervisar las compras y contrataciones de bienes.
- Establecer lineamientos que contribuyan a supervisar el funcionamiento de las bodegas.

- Aprobar los planes de mantenimiento preventivo, así como, el mantenimiento correctivo de la infraestructura.
- Aprobar la requisición del despacho de materiales de bodega y de compras.
- Velar porque las ejecuciones financieras y presupuestarias se ejecuten de acuerdo a la ley
 - Plantear anteproyectos de ampliación y modificación presupuestaria.
 - Controlar que los sistemas de GUATECOMPRAS, SIGES Y SICOIN se efectúen de acuerdo a los procesos legalmente establecidos.
 - Verificar que el proceso de recepción, clasificación y resguardo de los bienes se ejecute de acuerdo a las normas legales vigentes.
 - Atender a las distintas delegaciones de Contraloría, Auditoría Interna del Ministerio y otras que las autoridades superiores asignen.
 - Asistir a reuniones Administrativas financieras.
 - Rendir informe de ejecución financiera.
 - Realizar gestiones administrativas financieras relacionadas con la Dirección en dependencias del Ministerio de Educación.

Organigrama Dirección Departamental de Educación



2.8.10 Figura 1. Departamento Administrativo Financiero de las Direcciones Departamental de Educación

Elaboración Ministerio de Educación

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó en la investigación es correlacional, debido a que se asociaron dos variables; Derechos Laborales y Comportamiento Organizacional. Además se pretende por medio de esta obtener un grado de relación. Si bien dará un valor explicativo, este será parcial ya que el hecho de saber que estas dos variables se relacionan aporta cierta explicación de cómo una influye en la otra.

Además de saber si están correlacionadas las dos variables en estudio, se sabe mediante procesos estadísticos la magnitud de asociación entre ambas.

3.2 Enfoque de investigación

El enfoque utilizado fue de tipo mixto Cualitativo-Cuantitativo; comprende parte **cuantitativa** mediante la medición de un cuestionario tipo Likert para establecer el nivel de acuerdo o desacuerdo en la investigación y parte **cualitativa** explorar, entender y descubrir, pues se describieron las variables tal como se presentan en la realidad laboral de los empleados. El enfoque cualitativo implica una postura a partir de los hechos y comportamientos observados en el campo de estudio elegido para su exploración, complementada por los conceptos, sentimientos e ideas emitidos por los sujetos participantes en el contexto, en este caso en el propio ambiente de los empleados de las Direcciones Departamentales de Educación de los departamentos de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala.

3.3 Método de investigación

La metodología que se aplicó fue la observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación (método analítico sintético). Derivar, concluir, conjeturar, suponer y predecir, partiendo de lo mayor hacia lo menor, de lo general a lo particular (método deductivo). Descubrir, conducir, observar, interpretar y aplicar, pasando de los particulares a los conceptos más generales (método inductivo).

Bajo esta aplicación, entender con mayor rigurosidad la problemática institucional. Así mismo, permitió precisar los resultados obtenidos e identificar las causas o factores

asociados al comportamiento de los empleados, haciendo una vinculación de la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

3.4 Estadística

3.4.1 Estadística descriptiva

Por medio de la estadística descriptiva se hizo el recuento, ordenación y clasificación de los datos obtenidos por las observaciones, se construyeron tablas y se representaron gráficos que permitieron simplificar la complejidad de los datos que intervienen en la distribución de frecuencias. Las comparaciones probabilísticas se efectuaron pues se obtuvieron datos de los tres departamentos en estudio, los cuales pueden ser comparados,

3.4.2 Estadística inferencial

Por medio de la estadística inferencial se analizaron las hipótesis.

Debido a que las hipótesis a probar fueron de tipo correlacional, se utilizó la prueba estadística coeficiente de correlación de Pearson, analizando el nivel de significancia de variables.

Además, se utilizó el modelo de regresión lineal para estimar el efecto de las variables derechos laborales sobre el comportamiento organizacional. Todo esto mediante el Statistical Package for the Social Sciences **SPSS**.

3.5 Definición de población y muestra

3.5.1 Población

El conjunto de elementos que fueron el objeto de estudio son: los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamental de Educación Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

3.5.2 Muestreo

En esta investigación se utilizó a toda la población del Departamento Administrativo Financiero, tomando en cuenta a todas las secciones y unidades que la conforman.

Tabla 1. Personal encuestado.

No.	Departamentos	No de trabajadores de institución
1	Chiquimula	44
2	Zacapa	30
3	El Progreso	24
Total		98

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron para recabar la información necesaria para el análisis de estudio son:

3.6.1 Técnicas

- La entrevista (incluyendo ambas variables) a los jefes de los departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso.
- Encuestas a personal Administrativo Financiero de tres Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala.
- Investigación documental de todo los procesos que se realizan en el departamento administrativo financiero de las Direcciones Departamentales de Educación (horas de entrada en el biométrico, meses en dar las vacaciones, licencias otorgadas a los empleados etc.).

3.6.2 Instrumentos

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Guía de observación

3.7 Fuentes de información y estrategias de investigación

3.7.1 Fuentes primarias

Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala.

3.7.2 Fuentes secundarias

Consultas de normas legales del país específicamente las que avalan al empleados público (Ley de Servicio Civil, libros de comportamiento y derechos laborales de diversos autores (Chiavenato, Robbins, Myers, Sampieri etc.). Artículos de revistas; todos relacionados con el tema a investigar, procesos que se realizan en las Direcciones Departamentales de Educación.

3.7.3 Estrategias de investigación

La estrategia a utilizar para recabar con la mayor fiabilidad y validez la información fue: Solicitar permiso con anterioridad a los tres Directores Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y el Progreso. Seguidamente cuando se recibió la respuesta positiva de cada jefe de recursos humanos de cada institución brindo la información de mi trabajo de investigación por lo que hicieron que en ese momento dedicaran un espacio para atender mi solicitud. Explique el motivo de mi visita, entregué los documentos para recabar la información para posteriormente compartir una refacción con el personal del área Administrativa Financiera de los tres departamentos antes mencionados.

3.7.4 Tabla 2. Conceptualización y operación de variables e indicadores

HIPOTESIS	VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	SUBVARIABLES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
El comportamiento organizacional es influenciado por los derechos laborales otorgados a los empleados de los Departamentos Administrativos financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala.	Derechos Laborales (Ley de Servicio Civil artículo 61 incisos 2, 4, 5, 6, 10,11; artículo 63, 67, 69 y su reglamento respectivo.	Vacaciones	✓ Meses en que se proporcionan las vacaciones a los empleados.	Escala
		Aguinaldo	✓ Aguinaldo recibido proporcional o completo según sea el caso en la organización.	Escala
		Ascensos	✓ Número de ascensos internos otorgados a los empleados de la organización.	Escala
		Licencias	✓ Número de licencias solicitadas y otorgadas anualmente.	Escala
		Jornadas de trabajo y descansos	✓ Jornadas Laborales de los trabajadores. ✓ Descansos anuales. ✓ Horarios de entradas y salidas de los empleados.	Escala
		Asuetos	✓ Asuetos otorgados en el año laboral.	Escala
		Asociación	✓ Cantidad de personas afiliadas al sindicato.	Escala
		Calificación de evaluación de desempeño	✓ Calificaciones por sus servicios.	Escala
		Salarios	✓ Salarios mínimos y equitativos.	Escala

Elaboración propia

HIPOTESIS	VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	SUBVARIABLES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
	Comportamiento Organizacional	Productividad	Tareas terminadas en el tiempo estipulado	Escala
		Ausentismo	Nivel de ausentismo del personal	Escala
		Rotación	Nivel de salidas o cambio del empleado	Escala
		Satisfacción	Nivel de satisfacción	Escala
		Motivación	Nivel de motivación de los empleados	Escala

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables estudiadas. En capítulos anteriores, se han descrito las variables de estudio, por lo que en el presente capítulo, se analiza si los Derechos Laborales influyen en el Comportamiento Organizacional de los empleados de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso. Además que subvariables son las que tienen mayor correlación, en base a ello realizar el análisis respectivo.

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos. (Grinnell, 1997).

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones ó ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones ó ideas; o incluso para generar otras.

Se analizó cada resultado de acuerdo a las hipótesis. Para lo cual se organizó de la siguiente manera:

4.1 Análisis cualitativo de las variables de Derechos Laborales y Comportamiento Organizacional

La estructura del presente apartado, comprende los diferentes aspectos de las tres Direcciones Departamentales de Educación en estudio. De igual manera, las respuestas a preguntas realizadas en los instrumentos utilizados.

Tabla 3. Distribución de datos generales de las Direcciones Departamentales de Educación Chiquimula, Zacapa y el Progreso, Guatemala

Departamentos	Datos personales				
	Edad	Tiempo de servicio	Renglón	Género	Estado Civil
Chiquimula	Menos de 25=4% 25-35=60% Más de 35 años= 36%	Menos de 1 año= 0% 1 -3 años= 45% Más de 3 años=55%	Presupuestado=91.4 % Contrato=8.6%	Femenino=74. % Masculino 26. %	Casado (a)=57.1% Soltero (a)=42.9%
Zacapa	Menos de 25= 6% 25-35=57% Más de 35 años= 37%	Menos de 1 año=0% 1 -3 años=20% Más de 3 años=80%	Presupuestado= 90% Contrato= 10%	Femenino=65% Masculino 35%	Casado (a)=45% Soltero (a)= 55%
El Progreso	Menos de 25=7% 25-35=54% Más de 35 años= 39%	Menos de 1 año=0% 1 -3 años=17% Más de 3 años=83%	Presupuestado= 90% Contrato= 10%	Femenino=60% Masculino 40%	Casado (a)=55% Soltero (a)=45%

Fuente: elaboración propia.

Análisis cualitativo

En la tabla 3 se puede observar los resultados de los datos generales de las personas que en cuanto a las edades, en los tres departamentos predominan que las edades entre 25 a 35 años, es comprensible al ver los resultados obtenidos coincidir con los resultados que se ven a continuación en donde se afirma que la productividad del trabajo es excelente, existe un personal lleno de energía el cual está relacionado en los procesos con personas de experiencia.

En cuanto a los años de trabajo, más del 50% del personal cuenta con más de tres años de experiencia en el puesto que desempeña e ingresaron cuando se llevó a cabo la reestructuración en la dependencia. Este es un factor que está muy relacionado con la satisfacción lo cual significa que las personas que tienen más tiempo laborando en una misma empresa se sienten más complacidas con los resultados de sus esfuerzos (Robbins, 1999).

Este también puede ser un factor determinante en cuanto a expectativas insatisfechas del resto del grupo en cuanto a salario, tareas y ascensos, teniendo esta ultima una alta correlación en esta investigación.

En la Administración Pública se maneja mucho el término renglón los cuales son por contrato y presupuestado, se puede ver en los resultados que el 90% de los empleados tienen una plaza fija dentro de la institución. Aunque según información recopilada hay personal que ha renunciado a pesar de contar un puesto fijo dentro de la empresa motivados por otros factores como la superación laboral, pues en estas instituciones de gobierno raras veces el personal tiene oportunidad de ascender a otro puesto.

El personal que predomina en las Direcciones Departamentales de Educación es de género femenino siendo más del 60% y cuenta con más del 50% de personal, con estado civil casado. Otro factor que puede ser significativo de que no exista tanto personal de salida de la empresa. Sin embargo, si existe personal que ha buscado otras oportunidades laborales.

Tabla 4. Nivel de opinión sobre la importancia de los Derechos Laborales, según empleados de las Direcciones Departamentales de Educación.

DEPARTAMENTOS	CHIQUIMULA					ZACAPA					EL PROGRESO				
	En %					En %					En %				
Escalas	Muy Alto	Alto	Mod erado	Bajo	Muy Bajo	Muy Alto	Alto	Mod erado	Bajo	Muy Bajo	Muy Alto	Alto	Mod erado	Bajo	Muy bajo
Vacaciones		31.8	61.4	6.8			34.4	56.3	3	6.3		36.4	63.6		
Aguinaldo	95.5	2.3			2.3	93.8	3.1	3.1			100				
Ascenso				52.3	47.7	3.1			50	46.9			9.1	22.7	68.2
Licencia	13.6	31.8	36.4	9.1	9.1	56.3	18.8	15.6	6.3	3.1	36.7	26.5	24.5	6.1	6.1
Jornadas de trabajo	2.3	70.5	27.3				65.6	34.4				63.6	36.4		
Asuetos	43.2	36.4	18.2		2.3	65.6	18.8	3.1	9.4	3.1	54.5	18.2	22.7	4.6	
Asociaciones	4.5	15.9	66	13.6			25.0	65.6	9.4		5.1	26.5	55.1	13.3	
Calificación de desempeño	6.8	4.5	22.7	25.0	41	25.0	18.8	25.0	3.1	28.1	45.5	27.3	4.5		22.7
Salario	72.2	11.9			15.9	78.1	3.1			18.8	85				15

Elaboración propia.

Análisis: en la tabla anterior se puede visualizar los porcentajes que representan los niveles de opinión sobre la importancia que a consideración de los empleados, los derechos laborales son tomados en cuenta. Tomando como base la escala de 1 a 5. Las cuales están valoradas de la siguiente manera:

5= Muy alto, 4= Alto, 3= Moderado, 2= Bajo, 1= Muy bajo

Cada uno de los derechos laborales descritos anteriormente son garantías irrenunciables para todo trabajador del Estado; sin embargo haciendo el análisis de cada una de las variables se llega a lo siguiente:

- ✓ **Vacaciones:** Las vacaciones representan para el empleado una tendencia moderada debido a que es un derecho establecido en la Constitución de la República de Guatemala, en el inciso i y contemplado en la Ley de Servicio Civil y su reglamento, en el artículo 61, inciso 2, determinando veinte días hábiles de vacaciones. En la organización el encargado de recursos humanos debe de velar porque se organice este proceso. Según la opinión de los empleados altamente y moderadamente toman importancia en este aspecto. El porcentaje que se puede visualizar en la tabla 5, representa la importancia que le dan a este aspecto los trabajadores de las direcciones departamentales, siendo un alto porcentaje y moderadamente específicamente el departamento de El Progreso. El porcentaje que se ve en la escala de bajo y muy bajo, se refiere según recabación tanto documental, como verbal de los empleados; ellos algunas veces no pueden decidir el mes en que quieren gozar las vacaciones y otras veces según información recabada hay procesos ya establecidos a final de año por lo que hay que hacerlo y es por esa razón se requiere del personal suficiente para terminarlos.
- ✓ **Aguinaldo:** Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de Diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional. Siendo su fundamento legal inciso j artículo 102 de la Constitución de la República de Guatemala. Esta remuneración económica es muy importante según se puede observar el porcentaje, el cual en las escalas se localiza en nivel más alto y alto de importancia. Queda evidenciado que los empleados de estas instituciones ven importante este aspecto y en un nivel muy alto., es un factor importante, la fecha en que es otorgado, pues es cuando por lo general hay un gasto superior por las fiestas de fin de año y el inicio del ciclo escolar, en este caso para los que son madres y padres de familia.
- ✓ **Ascensos:** Este es uno de los derechos laborales descrito en el capítulo V, artículos 57 y 58 de la Ley de Servicio Civil; Según los trabajadores de las Direcciones Departamentales de Educación expresan que para los ascensos internos no son tomados en cuenta y raras veces se realiza esta acción dentro de la dependencia. Al preguntar a personal encargado de este proceso, ellos manifestaron que no está dentro de las funciones de ellos ascender a los empleados, sin embargo expresaron que pueden dar fe de las capacidades de sus subalternos, en dado caso que se requiere su opinión. En cuanto a los porcentajes revelados de acuerdo a las preguntas que se les hizo referente si son realizados los

ascensos comúnmente, ellos según el porcentaje muy raras veces son tomados en cuenta o se da esta acción en la institución. Es importante hacer mención que según lo investigado, las plazas las tienen congeladas el Ministerio de Educación porque no hay presupuesto, es por ello que no se ha tenido la oportunidad de realizar este proceso.

- ✓ **Licencias:** En la Ley de Servicio Civil en el Título VI, artículo 61, inciso 4, está especificado este derecho de licencias con y sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas de conformidad con el reglamento respectivo. En cuanto a los resultados obtenidos según opinión de los empleados en los tres departamentos encuestados coinciden en que las licencias solicitadas han sido otorgadas en las instituciones, aunque en mi opinión se pudo constatar según los datos otorgados por recursos humanos, este aspecto no es muy solicitado por los empleados.
- ✓ **Jornadas de trabajo:** en este aspecto los empleados opinaron que sí trabajan el horario establecido para el cual fueron contratados; sin embargo, hay un porcentaje alto que considera que algunas veces es necesario quedarse trabajando después de la hora establecida, estando conscientes que deben de terminar sus tareas y no dejar pendiente ninguna de ellas pues siempre se trabaja con tiempos establecidos.
- ✓ **Asuetos:** aunque los asuetos también están descritos en la Ley de Servicio Civil en el artículo 69 y lo estipulado en los pactos colectivos de algunas dependencias del estado, algunos porcentajes reflejan que un nivel muy bajo no se goza de un asueto, Sin embargo también manifestaron que han sido recompensados esos días y que han llegado a ese acuerdo para poder realizar esta acción.
- ✓ **Asociaciones:** En los tres departamentos encuestados opinaron que están integrados en asociaciones, más que todo sindicalistas. Los porcentajes reflejados en la tabla 5 se observa que no hay mayor problema para estar en estos grupos. Según los empleados esto lo hacen porque consideran que de esa forma pueden lograr algunos beneficios colectivos. Sin embargo, hay un grupo de personas que no pertenece a ningún tipo de asociación dentro de la dependencia.
- ✓ **Evaluaciones de desempeño:** el empleado tiene derechos a saber cómo ha sido evaluado su trabajo; sin embargo, un alto porcentaje de empleados expresan que nunca han sido dados los resultados de esta. Al preguntar a los jefes inmediatos respondieron que a algunos si se les ha dado a otros no, pues hasta el año pasado fueron entregados los resultados de la misma.

- ✓ **Salarios:** la mayoría de los empleados que trabajan en las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, dijeron que cuentan con un salario que a consideración de ellos es justo, debido a que a los empleados del estado ese es el sueldo que se maneja, aunque un 15% de personas indicaron que es muy poco el salario devengado para las tareas que realizan. Sin embargo, el salario es pagado mensual y puntual a los trabajadores.

Tabla 5. Nivel de Comportamiento Organizacional según empleados de las Direcciones Departamentales de Educación.

Escala	CHIQUMULA					ZACAPA					EL PROGRESO				
	En %					En %					En %				
	5 Muy alto	4 Alto	3 Modera do	2 Bajo	1 Muy bajo	5 Muy alto	4 Alto	3 Modera do	2 Bajo	1 Muy bajo	5 Muy alto	4 Alto	3 Modera do	2 Bajo	1 Muy bajo
Productividad	31.9	29.5	34.1	4.5		50	40.6	6.3		3.1	27.3	40.9	27.3	4.5	
Ausentismo				38.6	61.4			6.3	21.9	71.8			9.1	22.7	68.2
Rotación	2.3	2.3	50	40.9	4.5		3.1	53.1	18.8	25	4.5		50	36.4	9.1
Satisfacción	45.5	29.5	25			65.5	21.9	6.3	6.3		40.9	22.7	36.4		
Motivación			23	75	2			56.3	40.6	3.1			68.2	31.8	

Elaboración propia.

Análisis: en la tabla anterior se puede visualizar en porcentajes, el nivel de los factores que fueron tomados para evaluar el comportamiento Organizacional de las Direcciones Departamentales de Educación, que a consideración de los empleados encuestados, dieron como resultado lo anterior. Tomando como base una escala de 1 a 5. Las cuales están valoradas de la siguiente manera:

5= Muy alto, 4= Alto, 3= Moderado, 2= Bajo, 1= Muy bajo

- **Productividad:** Como se observa en la tabla anterior los empleados completan su tarea en un nivel moderado, alto y muy alto, por lo que este aspecto no está haciendo afectado en la organización. Según los empleados hay tiempos que hay que cumplir por lo que lo requerido por las altas autoridades educativas se debe de realizar en el menor tiempo posible y con el recurso disponible; Sin embargo, hay unas tareas que se pueden quedar inconclusas de una día para otro, dependiendo la fecha de entrega. Como opinión personal, en el departamento financiero se maneja recurso económico disponible para diversos programas para la población educativa del departamento, por lo que constantemente se mantiene frecuentemente entregando informes al Ministerio de Educación.

- **Ausentismo:** las faltas del personal a la institución no es frecuente según los resultados mostrados, se puede ver que los porcentajes más altos están en las escalas bajas y muy bajas y esto se confirma con los reportes de biométricos que son bajados en la intranet de la organización. Los mismos fueron proporcionados por las jefas de Recursos Humanos de las dependencias. Se tiene que tomar en cuenta que antes eran tres días para faltar a sus labores, pero actualmente aún se encuentra en discusión esos días para poder ausentarse por causas personales al trabajo, debido a ello los profesionales no faltan a su trabajo.
- **Rotación:** El cambio que los empleados internamente han sido objetos según las respuestas del personal encuestado es bajo. El porcentaje que se observa en la tabla 6, es en cuanto a las respuestas y opiniones de que internamente no se maneja una rotación de personal, no se da ese proceso, de igual manera es raro que los empleados renuncien de esta institución. Al analizar sus respuestas es evidente que en nuestra cultura los trabajos presupuestados otorgados por el estado de Guatemala son un privilegio y es una constante lucha que hace la población por entrar a trabajar por el renglón 011 o presupuestado como se le denomina, es por ello que no fácilmente según a mi criterio se retiran de estas instituciones.
- **Satisfacción:** El nivel de satisfacción según los empleados de los tres departamentos ocupados en la investigación, está en las escalas desde moderado, alto y muy alto. Si bien la satisfacción está en gran escala, sin embargo hay aspectos en los cuales no se sienten satisfechos, como por ejemplo: según respuestas hay situaciones en las que no encuentran completamente satisfechos y esto se puede ver en los procesos estadísticos en donde refleja cuantitativamente en que aspectos se encuentran mayor satisfacción.
- **Motivación:** Las instituciones deben de buscar estrategias para mantener motivado al personal. Según los resultados este aspecto se manifiesta en una forma moderada. Esto se ve ampliamente explicado en las correlaciones de las variables.

4.2 Análisis cuantitativo

En esta fase se analizó cada una de las variables que están consideradas en la investigación, utilizando los procesos de SPSS, mediante el análisis correlacional, que dio respuesta a las hipótesis y objetivos planteados.

4.3 Análisis de fiabilidad

El alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en los promedios de las correlaciones entre los ítems.

En la tabla 6 Se puede ver el resumen del procesamiento de los casos, verificando que no existió error al ingresar los datos, asimismo saliendo exacto el número de casos estudiados, en este caso los 98.

Tabla 6. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	98	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	98	100.0

Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

En esta tabla 7 de diálogo se puede ver el resultado del alfa. En donde se puede relacionar que a mayor alfa mayor fiabilidad. La prueba de fiabilidad puede observarse un alfa de Cronbach de .738, el cual indica que el instrumento es fiable. El mismo consta de 40 ítems. Fue estructurado mediante una escala de Likert, que contiene una descripción para cada una siendo las siguientes: 5= siempre, 4=casi siempre, 3 = algunas veces, 2=casi nunca, 1 = nunca

Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.738	40

Fuente: Elaboración propia, procesado con SPSS.

4.4 Correlaciones de las variables independiente y dependiente.

Los análisis que a continuación se detallan, se hacen en base al nivel de medición descrito en libro de Metodología de Investigación de Roberto Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio.

-1.00 Correlación negativa perfecta.

-0.90 Correlación negativa muy fuerte

-0.75 Correlación negativa considerable..

-0.50 Correlación negativa media..

-0.25 Correlación negativa débil.

-0.10 Correlación negativa muy débil.

0.00 No existe correlación entre las variables.

+0.10 Correlación positiva muy débil.

+0.25 Correlación positiva débil.

+0.50 Correlación positiva media.

+0.75 Correlación positiva considerable.

+0.90 Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 Correlación positiva perfecta.

Tabla 8. Correlación vacaciones y comportamiento organizacional.

		VACACIONES	COMPORTAMIENTO
VACACIONES	Correlación de Pearson	1	.815(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.815(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado con SPSS

Hipótesis 1: El comportamiento organizacional se ve influenciado por el período de vacaciones proporcionadas al empleado en una institución.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por el período de vacaciones otorgadas al colaborador en las instituciones públicas.

Análisis: en la tabla 8 la correlación es de .815 y es significativa al nivel de .000, menor del 0.01. La correlación entre las vacaciones y el comportamiento organizacional está comprendida en el rango de considerable y muy fuerte pues se encuentra entre 0.75 y 0.90, esto significa que el grado de correlación es bastante cerca de 1; es decir, que entre las vacaciones y el comportamiento organizacional existe una influencia de una sobre la otra. Algunos empleados dicen que sus vacaciones varían, esto porque hay procesos que siempre se realizan en esta época esto es a fin de año. Al preguntar a algunos jefes indicaron que esto se debe a que hay procesos ya establecidos y mediante acuerdo mutuo deciden realizarlo.

Las vacaciones es un descanso físico y mental del trabajador que ha estado sometido a una rutina de trabajo constante, por un tiempo determinado; no son compensables en dinero; sin embargo son susceptibles a tal compensación para los trabajadores. Según el resultado es evidente que el periodo de vacaciones que tiene cada empleado en la organización es un factor aceptado favorablemente por el talento humano; se puede concebir que esto es debido a que es un período que lo pueden disfrutar con sus seres queridos, con los que no tienen mucha oportunidad de convivir durante el año, pues en horario de trabajo es de 8:00 am a 16:30 horas. También es importante enfatizar en que además de convivir con sus seres queridos desean mantenerse alejados de la presión y stress que algunas veces se maneja en los puestos de trabajo, según lo indican los trabajadores. Derivado de lo anterior, se puede finalizar este análisis que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación en donde está correlación se ve altamente correlacionada.

Tabla 9. Correlación aguinaldo y comportamiento organizacional.

		AGUINALDO	COMPORTAMIENTO
AGUINALDO	Correlación de Pearson	1	.549(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.549(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

Hipótesis 2: El comportamiento organizacional se ve influenciado por el pago del aguinaldo que se les da a los empleados de una organización.

Ho: El comportamiento organizacional de los empleados de una organización no se ve influenciado por el pago de aguinaldo que recibe anualmente el talento humano.

Análisis: en la tabla 9 la correlación es de .549 y es significativa al nivel de .000, menor del 0.01. La correlación entre el aguinaldo y el comportamiento organizacional está muy cercana a positiva media. Desde este punto de vista estadístico se puede analizar que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación. De acuerdo a este resultado de correlación se ve la tendencia positiva que existe entre ambas variables; sin embargo, hay aspectos que a continuación se detallan que son los que no permiten que este sea un elemento que tenga una influencia alta. Puede ser extraño pensar que una compensación económica no puede tener alto impacto en un empleado; sin embargo, hay que tomar en cuenta que esta remuneración viene en una época en donde hay muchos gastos por ejemplo: navidad y luego el mes en donde inicia el ciclo escolar pues es contemplado en los meses de diciembre y enero. Hay muchos gastos que genera esta época, por lo que recibir un aguinaldo lo ven como algo que ya está comprometido de antemano y

no para uso de lo que el trabajador desee. Además por ser una entidad pública siempre lo proporcionan en el tiempo establecido por la ley.

Tabla 10. Correlación ascensos y comportamiento organizacional

		ASCENSOS	COMPORTAMIENTO
ASCENSOS	Correlación de Pearson	1	.815(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.815(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Elaboración propia procesado con SPSS

Hipótesis H3: El comportamiento organizacional se ve influenciado al proporcionar los ascensos dentro de la entidad.

Ho: La motivación del empleado no se ve influenciado por los ascensos internos que se dan en la empresa.

Análisis: En la tabla 10 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, cuenta con una correlación positiva considerable y positiva muy fuerte. Los ascensos son factor motivador para el talento humano y este puede ser percibido según los resultados. .815 según esta correlación de Pearson indica que aspectos como los ascensos se previene la rotación de empleados, minimiza el ausentismo, mejorar el clima laboral, tiene empleados comprometidos con la institución. Es evidente que cualquier promoción o ascenso será aceptado satisfactoriamente por los empleados. Al poder conversar con algunos trabajadores de las instituciones expresaban, que no importaba que no ganaran en alguna convocatoria que realizaran, pues se conformaban con que fueran tomados en cuenta para dicho proceso. Esto viene a dar la conclusión de que a veces las personas necesitan incentivos que hagan sentir al empleado como parte fundamental de una institución y esto a su vez tendrá repercusiones positivas para la empresa. La propuesta que va incluida en esta investigación es referente a este aspecto, con el único objetivo de mantener a empleado, satisfecho, motivado, comprometido y con ganas de permanecer en la entidad donde labora.

Tabla 11. correlación licencias y comportamiento organizacional

		LICENCIAS	COMPORTAMIENTO
LICENCIAS	Correlación de Pearson	1	.364(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.364(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia procesado con SPSS

Hipótesis H4: El comportamiento organizacional se ve influenciado por las licencias que se autorizan a los trabajadores en su institución.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por las licencias que se autorizan a los trabajadores en su institución.

Análisis: En la tabla 11 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, cuenta con una correlación entre positiva débil y positiva media. La correlación .364 este resultado muestra que las licencias de maternidad, enfermedad, estudio no están altamente relacionadas con el comportamiento de los empleados en las Direcciones Departamentales de Educación. Las licencias que se otorgan a los empleados públicos son otorgadas en un 100% esto es evidenciado mediante documentos que recursos humanos otorgó para esta investigación. Las más recurrentes son las otorgadas por IGSS. Según el resultado de la correlación se puede analizar que este factor no tiene una influencia alta en los empleados. Por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

Tabla 12. Correlación jornadas de trabajo y comportamiento organizacional

		JORNADAS DE TRABAJO	COMPORTAMIENTO
JORNADAS DE TRABAJO	Correlación de Pearson	1	.589(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.589(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

Hipótesis 5: El comportamiento organizacional se ve influenciado por las extensas horas de trabajo del empleado.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por las extensas horas de trabajo que realiza el empleado en la entidad.

Análisis: En la tabla 12 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, cuenta con una correlación positiva media. La correlación de .589 Este resultado evidencia que que elementos relacionados con La jornadas de trabajo como el cuidado de la salud y la productividad tienen relación con el comportamiento organizacional. Cuando las jornadas de trabajo se prolongan por diversas situaciones ajenas a los trabajadores no tiene una influencia relevante en él, según las encuestas, la mayoría decide quedarse más horas en la institución porque hay tareas que lo ameritan y que si no se hacen afectan a terceros. Los trabajadores indican que hay procesos que requieren un tiempo más extenso, esto hace que se prolonguen algunas veces la hora de salida, pero ellos prefieren terminan la tarea antes de salir de su lugar de trabajo. Si se ve la correlación en esta tabla no es muy alta por lo que se puede concluir que las jornadas de trabajo no tiene un alto impacto en el comportamiento del empleado.

Tabla 13. Correlación asuetos y comportamiento organizacional

		ASUETOS	COMPORT AMIENTO
ASUETOS	Correlación de Pearson	1	.364(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.364(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

Hipótesis 6: El comportamiento organizacional se ve influenciado por los asuetos otorgados en la entidad pública.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por los asuetos otorgados en la entidad pública.

Análisis: En la tabla 13 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, según el resultado que se observa la correlación está en el rango de positiva débil y positiva media. El grado de correlación de .364 indica que los asuetos establecidos en la Ley de Servicio no son aspectos preponderantes en el comportamiento del trabajador. Analizando los resultados se puede interpretar que los asuetos que tienen los empleados no están influenciados en un nivel alto en el comportamiento organizacional, dando como resultado que la hipótesis nula se acepta. Esto se debe a que este tipo de descanso ya está establecido en la Ley de Servicio Civil y que el empleado sabe que tiene que gozarlo. Están determinadas las fechas en que se debe gozar los asuetos

anuales en la Ley de Servicio Civil, aunque es importante reconocer que pueden ser mejorados mediante los pactos colectivos o negociaciones que se hagan con las autoridades competentes.

Tabla 14. Correlación sindicatos y comportamiento organizacional

		ASOCIACIONES	COMPORTAMIENTO
ASOCIACIONES	Correlación de Pearson	1	.213(*)
	Sig. (bilateral)		.035
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.213(*)	1
	Sig. (bilateral)	.035	
	N	98	98

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado con SPSS

Hipótesis 7: El comportamiento organizacional se ve influenciado por los sindicatos formados internamente en la institución.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por la formación interna de sindicatos en la institución.

Análisis: En la tabla 14 se observa que el nivel de significancia es de .035 menor al nivel de 0.05, según el resultado que se observa la correlación está en el rango de positiva débil y muy débil. Este resultado es basado en que los empleados opinan que internamente es permitida la formación de sindicatos, es por ello el resultado. La correlación de .213 es poca, determinando con este resultado que la formación de sindicatos no es un elemento que tenga una influencia alta en el comportamiento de los empleados.

Tabla 15. Correlación evaluación y comportamiento organizacional

		CALIFICACIONES	COMPORTAMIENTO
CALIFICACIONES	Correlación de Pearson	1	.456(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.456(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

Hipótesis 8: El comportamiento organizacional se ve influenciado por la evaluación de desempeño que se realizan al empleado público.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por la evaluación de desempeño que se realizan al empleado público.

Análisis: En la tabla 15 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, según el resultado que se observa la correlación está en el rango de positiva débil y media. Las evaluaciones de desempeño no representan un aspecto preponderante en el empleado, esto puede deberse a que no se realiza esta actividad en una forma estructurada por lo que a percepción del resultado se procede rechazar la hipótesis de investigación y aceptar la hipótesis nula. Lo que si expresan los empleados es que muy raramente se dan a conocer los resultados de las mismas. Sin embargo desde el año 2014 ya establecieron una nueva modalidad de evaluación de desempeño en forma digital, donde se le otorga el punteo al empleado y el por qué, esto recién acaba de iniciarse en estas instituciones educativas.

Tabla 16. Correlación salarios y comportamiento organizacional

		SALARIOS	COMPORTAMIENTO
SALARIOS	Correlación de Pearson	1	.349(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.349(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración propia, procesado en SPSS

Hipótesis 9: El comportamiento organizacional se ve influenciado por el salario que recibe cada empleado por su trabajo.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciada por el salario que recibe mensualmente un trabajador.

Análisis: En la tabla 16 se observa que el nivel de significancia es de .000 menor al nivel de 0.01, según el resultado que se observa la correlación está muy cerca en el rango de positiva débil. El grado de correlación es de .349, de lo anterior se puede deducir que el salario ya está establecido en las empresas públicas, si bien es un buen elemento de motivación no se ve reflejado altamente en el resultado. Los empleados consideran que a comparación de otras instituciones públicas están al mismo nivel, esto se puede ver en los sueldos que están al mismo nivel del mercado en Guatemala.

Definición derechos laborales y comportamiento organizacional:

- Derechos Laborales: conjunto de normas jurídicas que regula las relaciones laborales con el fin de conseguir equilibrio entre el patrón y el trabajador.

- Comportamiento Organizacional: investiga el impacto que tiene el individuo, grupo y estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones.

Hipótesis general: El comportamiento organizacional es influenciado por los derechos laborales otorgados a los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

Ho: El comportamiento organizacional no se ve influenciado por los derechos laborales otorgados a los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

Tabla 17. Correlación derechos laborales y comportamiento organizacional

		DERECHOS	COMPORTAMIENTO
DERECHOS	Correlación de Pearson	1	.586(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	98	98
COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.586(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	98	98

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaboración propia, procesado en SPSS

Análisis: El nivel de correlación entre ambas subvariables es positiva muy fuerte, con una correlación de Pearson de .586, según este resultado estadísticamente la correlación es positiva media, esto se puede constatar al analizar los resultados anteriores en donde algunos aspectos como las vacaciones, ascensos, jornadas de trabajo, aguinaldo influyen en una forma alta o media en el comportamiento organizacional. De acuerdo a la hipótesis general planteada se puede determinar que es aceptada la hipótesis de investigación porque si influye en el comportamiento organizacional los derechos o beneficios laborales que reciben los empleados en su trabajo. Además al analizar todas las correlaciones se ve que los ascensos es un factor en el que los trabajadores ven que no son tomados en cuenta; por lo que a continuación se presente una propuesta con el único fin de apoyar para mejorar este aspecto.

CAPITULO V

PROPUESTA

SUCESIÓN O REEMPLAZO DE PUESTOS VACANTES EN LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACION DE CHIQUIMULA, ZACAPA Y EL PROGRESO, GUATEMALA

Presentación

La palabra ascenso es comprendida en el ámbito laboral como la promoción a mayor dignidad o empleo. Para los trabajadores del Estado tal como lo describe en el artículo 108 de la constitución Política de la República de Guatemala, el cual se refiere a las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil.

Una de las variables con más correlación la investigación realizada la cual lleva por título “Los Derechos Laborales y su incidencia en el Comportamiento Organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala”; es la relación entre los ascensos y el comportamiento organizacional a su vez este es un elemento motivador extrínseco del empleado.

Sin embargo, esta propuesta tiene como objetivo que las Direcciones Departamentales se promueva el proceso de selección y reclutamiento interno por medio de un modelo de reemplazo o sucesión. Que se tome en cuenta a todos los empleados que trabajan en las Direcciones Departamentales de Educación esto debido a que todas realizan los mismos procesos.

Este pretende dar un proceso fácil y efectivo para determinar el talento humano que ocupará una plaza vacante, a la vez que será una forma de que el empleado se siente motivado en la institución.

En la Ley de Servicio Civil en el artículo 57 está considerado el ascenso como el acto de por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil y que tiene como objetivo garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado.

5.1 Antecedentes de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala

El Ministerio de Educación en cumplimiento a lo establecido en el artículo 76 de la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes secundarias emitidas, así como en congruencia con las políticas de educación y los requerimientos aprobados por los Acuerdos de Paz, creó las Direcciones Departamentales de Educación, por medio del Acuerdo Gubernativo No. 165-96.

Dicho Acuerdo estipula y justifica la creación de estas Direcciones argumentando que además de desconcentrar y descentralizar en forma efectiva la acción del Gobierno, es indispensable ubicarlas geográficamente dentro de la división administrativa para alcanzar una mejor prestación en los servicios educativos en el país, responden eficientemente a los requerimientos de las exigencias y prioridades comunitarias, garantizar una reacción positiva ante las exigencias tecnológicas universales y aprovechar el momento histórico del país.

En tal sentido, el artículo 1. del Acuerdo en referencia específica lo siguiente: "Bajo la rectoría y autoridad superior del Ministro de Educación, se crean las Direcciones Departamentales de Educación como los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la República. Cada Dirección Departamental de Educación estará a cargo de un Director, depende directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las Direcciones Departamentales, se apoyará en las respectivas Direcciones Técnicas Regionales y en las Direcciones Generales del ramo que correspondan".

Con base en lo anterior, deberá entenderse que la ubicación espacial de las citadas Direcciones corresponde al departamento geográfico a que pertenecen y a la "dependencia directa" del Despacho Ministerial,

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo promover la participación de los empleados en igualdad de oportunidades y condiciones, basándose en el artículo 3, inciso 1, 2, 3 y 4 de la Ley de Servicio Civil.

En el artículo 37 y 38 del reglamento de la Ley de Servicio Civil de Guatemala, está contemplado el ascenso para el servidor público.

Además, la Oficina Nacional Servicio Civil ha proporcionado el manual de puestos por lo que esta propuesta pretende dar un apoyo para cuando exista un puesto vacante, se tenga de una vez a la persona idónea y de esa manera evitar un proceso engorroso y duradero que pueda minimizar el tiempo y los recursos.

Los responsables internos de la entidad pública, que tienen el papel de velar porque se lleve a cabo de una manera justa y objetiva el proceso de reclutamiento y selección del personal para las plazas vacantes, son los funcionarios que dirigen las instituciones, con la ayuda de la Sección de Recursos Humanos, en el caso de las Direcciones Departamentales de Educación.

Un ascenso es una oportunidad que tiene el capital humano de pasar a un puesto de mayor jerarquía dentro de la institución.

En las Direcciones Departamentales de Educación cuentan con un manual enmarcado con los siguientes Acuerdos autorizados por el Ministerio de Educación:

- Decreto Legislativo 12-91, del 12 de enero de 1991, Ley de Educación Nacional.
- Acuerdo Gubernativo número 165-96, de fecha 21 de mayo de 1996, en el cual se acuerda la creación de las Direcciones Departamentales de Educación.
- Acuerdo Gubernativo número 225-2008, de fecha 12 de septiembre de 2008, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación.
- Acuerdo Ministerial número 1291-2008, Normas de Organización Interna de las Direcciones Departamentales de Educación.
- Acuerdo Ministerial número 2409-2010, de fecha 11 de noviembre de 2010, Reglamento Interno de Las Direcciones Departamentales de Educación.

5.2 Visión y Misión de las Direcciones Departamentales de Educación

5.2.1 Chiquimula

a. Misión

Prestar servicios administrativos, técnicos y pedagógicos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.

b. Visión

Que todas las acciones se enmarquen en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población que requiera el servicio en el departamento de Chiquimula, bajo condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, y que las y los educandos se preparen para la vida profesional y laboral en un ambiente intercultural y equitativo. Nuestra visión es ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales en el departamento de Chiquimula.

5.2.2 Dirección Departamental de Zacapa

a. Misión

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

b. Visión

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

5.2.3 Dirección Departamental El Progreso

a. Misión

Las Direcciones Departamentales de Educación son instituciones que prestan servicios educativos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativamente y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de todos los sectores involucrados.

Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos.

c. Visión

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

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

- Determinar el talento humano que será incorporado en los puestos vacantes que posea la Dirección Departamental de Educación.
- Dar continuidad al proceso normal de trabajo de las organizaciones.

5.3.2 Objetivos específicos

- Proponer la su sucesión de puestos dentro de la institución.
- Aumentar la motivación a los empleados para mantenerlos en la institución.
- Identificar a las personas idóneas para ocupar los puestos vacantes dentro de la organización.
- Minimizar recursos (tiempo, financieros) en buscar a personas a ocupar un puesto vacante.
- Prever la entrada (reclutamiento, selección e integración), transformación (desarrollo de personal y organizacional) y salida (jubilación, retiro, muerte y otros) del personal de la organización.

5.4 Alcance

Para elegir el talento humano para las plazas vacantes que existan, se deberá llevar a cabo el proceso de sucesión tomando en cuenta a todas las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala.

5.5 Responsables de la sucesión o reemplazo de puestos

- **Ministerio de Educación:** Encargado de las gestiones que realizan las Direcciones Departamentales.
- **Direcciones Departamentales de Educación:** : es el responsable de planificar, dirigir, organizar, coordinar las acciones educativas, cada DIDEUC estará a cargo de un **director/directora**, que depende directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las Direcciones Departamentales, se apoyara en las respectivas Direcciones Generales del ramo que les corresponde.
- **Jefe/a Administrativa Financiero:** brindar asesoría a funcionarios y altos ejecutivos del Ministerio de Educación, en relación a aspectos del área Administrativa, Financiera y de Recursos Humanos.
- **Jefe/a de Recursos Humanos:** administra la sección de Recursos Humanos, conforme a las normas establecidas y mediante la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, integración y control).
- **Jefes de Áreas:** responsable de dar a conocer la evaluación de desempeño asignada a sus colaboradores.
- **Asesor Jurídico de las DIDEUC's:** conduce la auditoria interna de la institución con el propósito los procesos de la manera correcta.
- **Auditor Interno de la DIDEUC's:** encargado de proporcionar la asesoría legal en todo proceso que se realice en las Direcciones Departamentales de Educación.
- **Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC):** La ONSC es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil; que tiene como objetivo es garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado.

5.6 Herramientas a utilizar: Las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo una sucesión de puestos internamente son:

- ✓ Manual de Funciones y Organización de Puestos de las Direcciones Departamentales de Educación integrado por: Identificación del puesto, Propósito del puesto, Funciones principales, Relaciones de trabajo, Perfil, Disponibilidad para viajar.

- ✓ Evaluación de desempeño del colaborador que esté en el proceso.
- ✓ Formato de cuadro de reemplazo o sucesión.
- ✓ Record laboral personal.
- ✓ Certificados y diplomas de cursos aprobados.
- ✓ Certificados y diplomas de capacitaciones recibidas relacionadas con el puesto vacante.
- ✓ Experiencia en los puestos similares o relacionados con la vacante.
- ✓ Guía de entrevista, pruebas que considere las autoridades correspondientes.

5.7 Sucesión de puestos

- 5.7.1** Definición: “Es el proceso mediante el cual, la forma de llenar un puesto que, por razones de ascenso, jubilación, traslado, retiro, muerte u otros motivos, queda vacante en la organización”.
- 5.7.2** Beneficios: permite dar continuidad a los procesos de trabajo, se transfiere el cúmulo de experiencias y conocimientos de la persona que se retira a la persona que lo reemplaza, se anticipa a identificar los puestos claves por reemplazar, se desarrollan programas de orientación, reinserción y ayuda para las personas que se retiran, permite descubrir y desarrollar con antelación los potenciales candidatos.

5.8 Plan de sucesión

El siguiente esquema representa el orden en el que se llevará a cabo el proceso de sucesión.

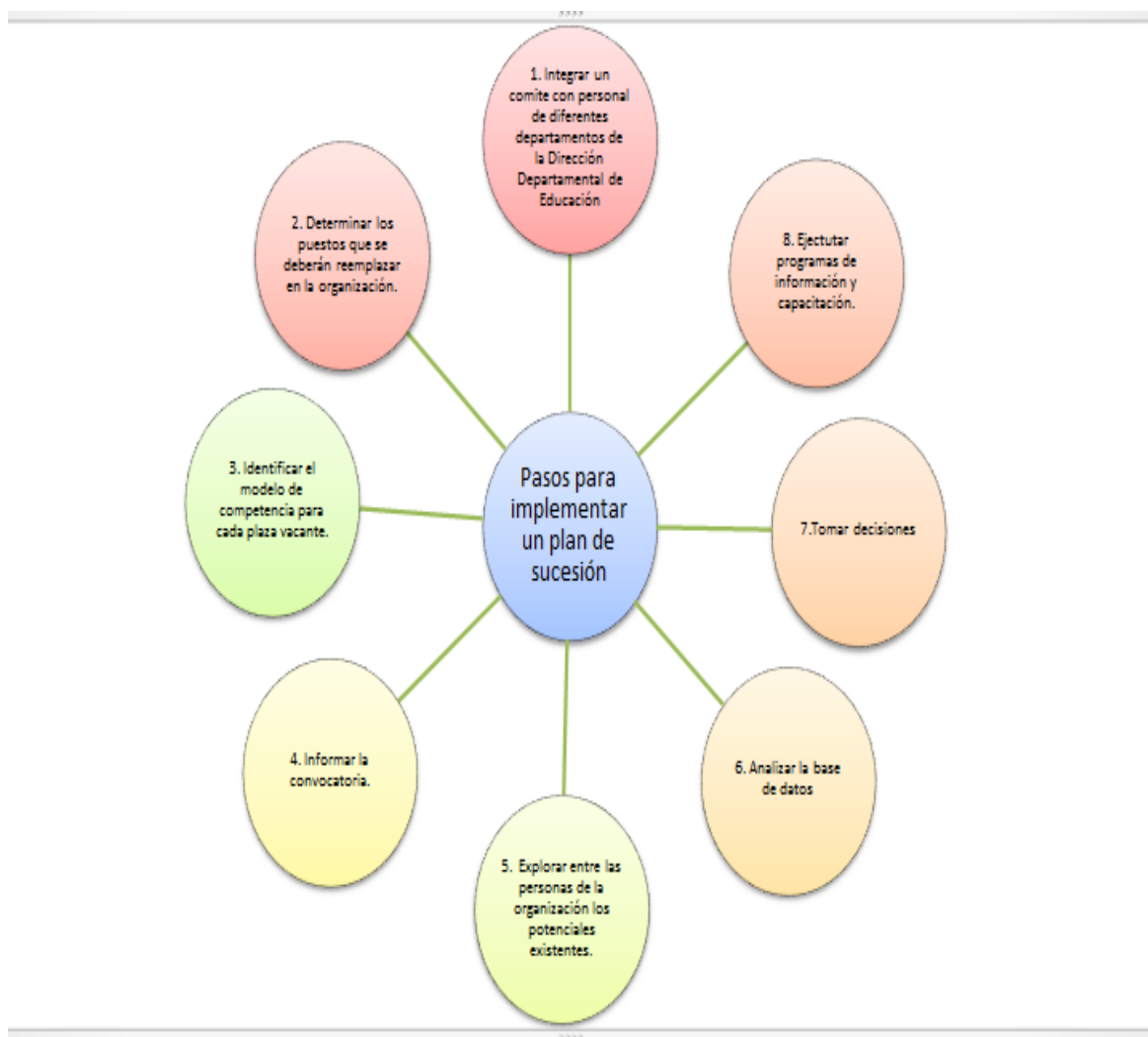


Figura 2 Pasos para implementar un plan de sucesión.

Elaboración propia

5.9 Integrar un comité con personal de diferentes departamentos de la Dirección Departamental de Educación

Un comité que esté integrado por personas de alto nivel jerárquico o que por su cargo sea conveniente que forme parte del mismo.

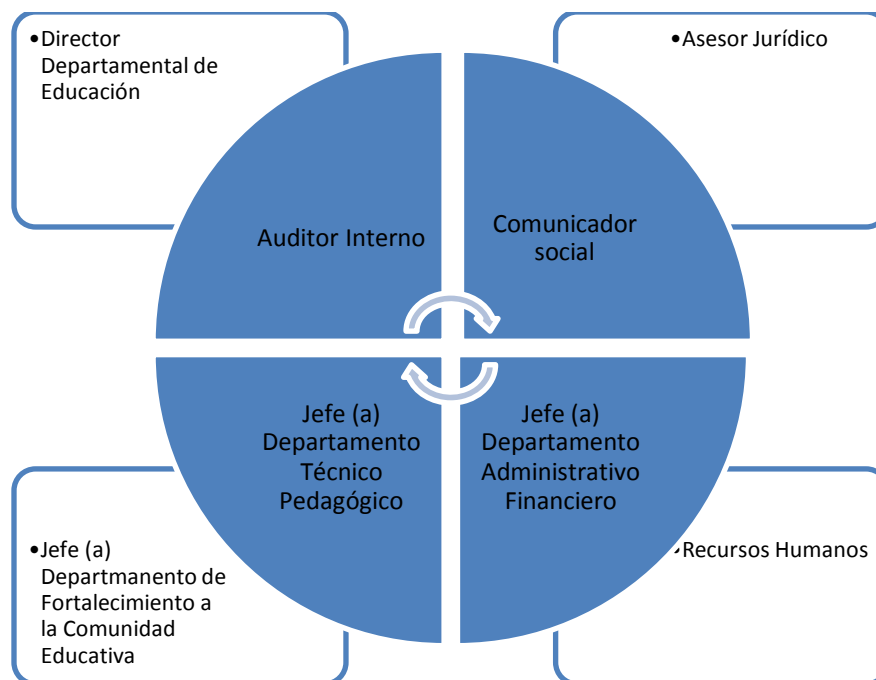


Figura 3 Comité para el proceso de sucesión.

Elaboración propia

5.10 Determinar los puestos que se deberán reemplazar en la organización

Se debe de realizar un diagnóstico de todos los puestos vacantes que existen en las Direcciones Departamentales de Educación.



5.12 Convocatoria



Por medio de Comunicación Interna, que es un medio en donde está conectado todo el Ministerio de Educación, sería la encargada de difundir por este medio la convocatoria a todo el personal de todas la Direcciones Departamentales de Educación. Es otros departamentos se encuentra personal con puestos similares y que por alguna razón quisieran ser partícipes de esta oportunidad, puedan hacerlo.

Además, se daría la opción al igual que los docentes, que quien pueda hacer un traslado o permuta teniendo claramente que debe de contar exactamente con el mismo puesto que está vacante. Esto tomando en cuenta que los mismos procesos se realizan de igual manera en estas entidades públicas.

5.13 Explorar entre las personas de la organización los potenciales existentes.

Modo reemplazo de Administración de Personal y Recursos Humanos de William B. Davis. A continuación se presenta una forma en que puede tomarse con anticipación la forma como se hará el proceso de reemplazo cuando se retire una persona de la institución; teniendo a tres candidatos; considerados con más potencial para el puesto. Después de que se realizaron los procesos anteriores, se procede a describir las características de las personas seleccionadas, se puede tomar de base el siguiente instrumento. Estas fichas se llenarán teniendo la información de procesos anteriores.¹

¹ Serrano, Alexis. (2000). Administración de Personal, Recursos Humanos I, II, III 1ª Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador

PUESTO PARA REEMPLAZAR

Puesto:

Ocupante:

Fecha de Posible sustitución:

Nivel salarial actual:

Edad:

Razón:

Experiencia en el Puesto:

Candidatos		
<u>Candidato No. 1</u>	<u>Candidato No. 2</u>	<u>Candidato No. 3</u>
Puesto:	Puesto:	Puesto:
Ocupante:	Ocupante:	Ocupante:
Fecha de Posible sustitución:	Fecha de Posible sustitución:	Fecha de Posible sustitución:
Nivel salarial actual:	Nivel salarial actual:	Nivel salarial actual:
Edad:	Edad:	Edad:
Razón:	Razón:	Razón:
Experiencia en el Puesto:	Experiencia en el Puesto:	Experiencia en el Puesto:

5.14 Analizar la base de datos sobre las personas de la organización, para detectar candidatos

Microsoft Access - [Tabla1 : Tabla]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

cdi	Nombre	Apellidos	Dirección	Población	Provi
1	Roberto	Martín Contreras	C/ Benigno Granizo, 23, 1º A	Madrid	Madrid
3	Angel Luis	Santos Vega	C/ Medinaceli, 1, 2º A	Toledo	Toledo
4	Nacho	García Romero	C/ Monte Igueldo, 3, 3º B	Madrid	Madrid
5	José Luis	Moreno del Barrio	Av. Ilustración, 22, 6º 1	Madrid	Madrid
6	Antonio	Sánchez López	Mariano de Cavia, 32, 2º A	Avila	Avila
7	Juan José	González Coello	Miguel Yuste, 6, 1º D	Roquetas de Mar	Almería
8	Pedro	Muñoz Hervás	C/ Santa Engracia, 2, bajo	Pozuelo de Alarcón	Madrid
9	Juan Carlos	Sáenz Martín	Avda. de los Toreros, 6, 1º	Sabadell	Barcelor
10	Ignacio	Velasco Alvarez	C/ Calvario, 17, 4º C	Madrid	Madrid
11	Paula	Silva Montero	C/ Miguel Angel, 37, 3º D	Barcelona	Barcelor
12	Mari Carmen	Rodríguez Fernández	C/ Eloy Gonzalo, 12, 8º B	Tarragona	Tarragor
13	Maria Luisa	Marín Torrico	C/ Principal, 45, bajo izqda.	Avila	Avila
14	Angel	Nicolás Cuenca	Av. de España, 34, 3º A	Alcobendas	Madrid
15	Mónica	del Amo Izquierdo	C/ Ganapanes, 33, 4º D	Avila	Avila
16	Estela	Puerto López	C/ Mirador, s/n	Torremolinos	Málaga
17	Rosario	Gómez Llanas	C/ Australia, 24, 2º C	Toledo	Toledo
18	Josefina	Cabrera Burillo	C/ Diamante, 33, 4º C	Madrid	Madrid
19	Mariano	Leal de la Torre	Avda. Castellana, s/n	Jaén	Jaén

Registros: 1 de 31

Vista Hoja de datos

5.15 Tomar decisiones



Después de haber llevado a cabo el proceso anterior el comité procede a tomar decisiones de quienes serán las personas idóneas para ocupar los puestos vacantes en la institución. Para luego se proceda a realizar el procedimiento que la Oficina Nacional de Servicio Civil tiene a su cargo y de esta manera en base los resultados que obtengan los candidatos por tomar una decisión final.

5.16 Ejecutar programas de información y capacitación a fin de desarrollar conocimientos, habilidades, vivencias y otros requerimientos para los reemplazos que ocuparán los puestos de la convocatoria.



5.17 Metas

El logro que se espera con esta propuesta es: cubrir los espacios vacíos que requieran que sean ocupados el tercer trimestre del año 2016. Tomando en cuenta el talento humano que se encuentra en la institución.

Las Direcciones Departamentales de Educación atienden a usuarios internos y externos, además de las gestiones que se realizan como parte de las funciones que se tienen, por lo que será pertinente hacer el recuento de los puestos vacantes que existen actualmente.

5.18 Cronograma para el proceso de sucesión

Meses Actividades	1				2				3			
	Mes				Mes				Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Solicitud al o a la Directora Departamental de Educación para una reunión.												
2. Socializar con autoridades de la depende propuesta.												
3. Autoridades socializan al personal sobre la implementación de una sucesión de puestos en la institución, así mismo se elige un comité de apoyo a recursos humanos para dicho proceso.												
4. Reunión de Jefe de la institución con jefes de recursos humanos para dar indicaciones de que se proceda a iniciar a elaborar el listado de puestos que necesitan ser ocupados.												
5. El personal de recursos humanos presenta al jefe de la institución un listado con los puestos a ocupar.												
6. Recursos humanos elaborar el listado de las y los candidatos posibles para ocupar los puestos vacantes.												
7. El personal de recursos humanos procede a formar un expediente para dirigido al jefe o jefa de la dependencia.												
8. Jefe de la Dirección Departamental de Educación se dirige al Ministerio de Educación para entregar el expediente con la forma como ellos desearían que se llevara a cabo el proceso de reemplazo internamente.												
9. Autoridades del Ministerio de Educación analizan el expediente para luego dar un dictamen favorable para seguir con el proceso, hasta que todos los puestos estén ocupados por la persona idónea para el mismo.												

La planificación de sucesiones es una estrategia que se debe de utilizar en las instituciones, porque la repentina salida de un empleado puede generar cambios o pérdidas de tiempo, económicas etc. La solución para esto es prever acciones improvisadas.

Algunas instituciones no desean realizar este tipo de proceso porque consideran que el empleado puede llegar a rechazarlo, debido a que por lo general no se contempla con anterioridad que otra persona ocupe el puesto que actualmente está desempeñando un empleado.

Sin embargo implementar este tipo de acciones requiere de una buena planificación e información hacia las personas, porque esto se debe de tomar en una forma seria y ordenada. Se debe de vincular a los empleados para que tomen consideración que una planificación es necesaria para prever diversas situaciones.

Además aspectos como el salario, las promociones y la satisfacción laboral del empleado deben de cuidarse dentro de la institución. Si bien es cierto que el cliente externo es parte primordial de una empresa; el cliente interno debe de ser considerado y cuidado de la misma manera. Hay que analizar los niveles de satisfacción y motivación que se puede lograr con un cambio que se haga en una entidad.

Es importante considerar que en las instituciones públicas ya están reguladas las leyes que protegen actividades como los salarios, ascensos, asuetos, etc; sin embargo esto no significa que no se pueda implementar algo innovador que como único fin tiene mejorar y valorar el talento humano que se posee internamente.

Aunque esta propuesta enfatiza en que se brinde la oportunidad a los empleados de las instituciones de ocupar un puesto de mayor jerarquía, se puede considerar que en algún tiempo se puede necesitar de personal externo, es por ella que la mejor forma de estar preparados para ello es mantener una base de datos de personas que puedan ser integradas a la dependencia.

Conclusiones

1. El nivel de correlación de Pearson que se reflejó entre las vacaciones y el comportamiento organizacional es de .815, dando como resultado que ambas variables tienen una conexión, comprobando teorías como la de Herzberg (1968), en donde las vacaciones que se le proporcionan al empleado es un motivador extrínseco y que a su vez es adoptado como una recompensa justa y equitativa por su esfuerzo, sintiéndose satisfecho por el otorgamiento de este periodo de descanso después de un tiempo consecutivo de trabajo en la institución. Esto quiere decir que el periodo de vacaciones que goza el empleado público tiene una alta relación con el comportamiento organizacional, es evidente que una persona después de gozarlas, retornará con una actitud positiva a su lugar de trabajo, motivado y satisfecho. Por estas razones se aceptó la hipótesis de investigación donde se contempla la relación entre ambos aspectos.
2. Al recibir el aguinaldo el empleado público provoca una satisfacción al igual que el período de vacaciones, este es considerado como un elemento de satisfacción; sin embargo, según la correlación corresponde a un .549, esto da lugar a entender el resultado que no es mucho, en primer lugar que es un ente motivador extrínseco y que muchas veces es considerado como un elemento que no precisamente puede dar una satisfacción en empleado por situaciones internas, como por ejemplo se menciona en el análisis. Si bien es una remuneración que da al empleado además del sueldo, es también cierto que se otorga en una época en donde el consumismo es un factor preponderante, por las fiestas de fin de año e inicio próximo de clases de hijos o parientes. Esto indica que el comportamiento del personal no se ve influenciado por el pago del aguinaldo.
3. La correlación entre los ascensos es de .815 por el resultado es denominada positiva considerable y positiva muy fuerte. Los ascensos es factor que está relacionada con la satisfacción. Su relación radica en que la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización respecto a este proceso. Si se tiene una percepción clara, justa y sin dudas de esta actividad es lo que provoca en un trabajador la satisfacción; sin embargo caso contrario percibido por el talento humano puede producir en este un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, esto según Robbins. Esto muestra un nivel de influencia alta entre estos dos aspectos en la organización.
4. Las licencias laborales y el comportamiento organizacional obtuvieron una correlación de .364 por este resultado es tomado en cuenta como positiva débil y positiva media. Con este resultado lo que se puede concluir es que no influye altamente las licencias laborales

que se dan en las organizaciones y el comportamiento organizacional. Derivado del resultado anterior fue aceptada la nula en este aspecto.

5. Las jornadas de trabajo cuentan con una correlación positiva media con el comportamiento organizacional con un resultado estadístico de .589, Es por ello que se determina que el primero no tiene un alto impacto sobre el segundo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que este es un aspecto muy importante porque si fuera un resultado cualquiera se podría provocar en el trabajador cansancio físico, psicológico que puede provocar enfermedades en el talento humano de la empresa. Es por ello que algunas estrategias administrativas implantan la rotación de personal es muy importante para que el empleado salga o de su confort, tenga la oportunidad de nuevas experiencias y evitar con ello el ausentismo, bajo nivel de productividad.
6. Los asuetos otorgados a los empleados públicos son especiales en las leyes de Guatemala, ya están establecidos, eso no impide que por medio de pactos colectivos entre organizaciones sindicales y ministerios no puedan establecerse o mejorarse con las que ya se cuenta. Según los resultados obtenidos la correlación entre los asuetos en el trabajo y el comportamiento organizacional tiene un resultado de .364, no tiene un nivel de influencia entre uno y otro que provoque un comportamiento en el trabajador, estas fechas de descanso ya están establecidas y está consciente el empleado.
7. Las asociaciones sindicales y el comportamiento organizacional según el resultado que es de .213 no es una correlación alta entre ambos elementos, esto debido a que la formación de dichos grupos no son impedidas dentro de la entidad pues al igual que los anteriores aspectos laborales están descritos legalmente en el país. Las asociaciones sindicales, lejos de ser un medio de lucha de poder, debe de ser un vínculo que promueva la protección y promoción de intereses colectivos. Significa que dentro de la institución si se permite integrar una asociación y que no hay problema alguno con ello.
8. Las calificaciones de las evaluaciones de desempeño actualmente se están realizando de una forma renovada y actualizada, sin embargo es importante que todos los involucrados sean partícipes de este proceso, esto con el único fin de dialogo y aclaración de los resultados para una próxima mejora en su puesto, pues este es un elemento que es tomado en cuenta para posibles ascensos dentro de la empresa. El resultado de la correlación es de .456, el entregar los resultados de su desempeño al colaborador puede significar un momento de satisfacción debido a que puede ver la forma en que lo visualiza el jefe inmediato y los resultados obtenidos por este.
9. Los salarios que devenga el empleado público en las Direcciones Departamentales de Educación, esto viene a dar una análisis que el sueldo de cada trabajador, ya está

establecido y es estándar de acuerdo a los puestos. Además la mayoría de instituciones públicas en Guatemala tienen un nivel salarial similar, sin embargo existen negociaciones que han mejorado este aspecto en algunas entidades del estado.

Al evaluar el análisis inferencial de los derechos laborales y el comportamiento organizacional indica que a un nivel de significancia de 0.01 debe de aceptarse la hipótesis de investigación que se plantea “El comportamiento organizacional es influenciado por los derechos laborales otorgados a los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala”. La productividad, satisfacción, motivación, rotación y ausentismo son factores relacionados con los derechos laborales de un empleado.

Recomendaciones

1. Gestionar y dialogar los jefes de las Direcciones Departamentales de Educación, junto con los de recursos humanos para que los procesos que se llevan a cabo a fin de año se realicen en una fecha anterior a las vacaciones, para que los meses de noviembre, diciembre y enero, el personal que realiza estas actividades puedan tomar ese período de descanso en el mismo tiempo que los demás de la institución. Aunque el personal decida por su propia voluntad y por tener trabajo pendiente trabajar en esos días, es importante que el empleado goce este beneficio en base a sus necesidades.
2. Que las autoridades y encargados de reclutamiento y selección de personas implementen los procesos de sucesión o reemplazo internos en las Direcciones Departamentales de Educación, de esta manera se motivará al empleado, ayudándoles a un crecimiento personal, satisfacción en su trabajo y un mejor status social. Sin tomar en cuenta el ahorro de costos que tendría la institución debido a que el personal ya tiene conocimientos básicos del proceso educativo que se realiza dentro de la entidad. Además de debe crear un comité integrado por personas relacionadas con este proceso tal como está descrito en la propuesta incluida en esta investigación.
3. Que a través de la sección de recursos humanos se brinden capacitaciones a los empleados, para que tengan conocimiento de los procesos administrativos que pueden realizar como empleado público.
4. Que las autoridades pertinentes hagan las gestiones necesarias para que se paguen horas extras a los empleados cuando las jornadas laborales se extiendan.
5. Se debe considerar que siempre se evalúe al colaborador otorgando el evaluador una retroalimentación de acuerdo al punteo obtenido en esta, con el único objetivo de mejorar o bien de felicitar a la persona por su desempeño. Es importante que el talento humano de esta institución vea esta actividad como un medio de aprendizaje en donde se puede mejorar y analizar el resultado. Esta es una oportunidad que debe de aprovecharse para dialogar y ver los puntos fuertes y débiles de la persona evaluada después de meses de trabajo.

Bibliografía

1. Abarca F.Lizama Portal, L. (2000). Interpretación y Derechos Fundamentales en la Empresa. Tesis para la obtención de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales.Chile, Santiago. Chile
2. Alles, Martha Alicia. Comportamiento Organizacional. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2007.
3. Alonso Olea Manuel, y. C. (1989). Derecho del Trabajo. Universidad Madrid, España.
4. Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.
5. Cabanellas, Guillermo (2001), Compendio de Derecho Laboral tomo I. (3ª. Edición) Editorial Heliasta. Argentina.
6. Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de Recursos Humanos (5ª Ed). México. Mc. Graw Hill. Colombia.
7. Código de trabajo de la República de Guatemala (Nueva Edición). (s.f.). Ayala Jiménez Sucesores.
8. Constitución Política de la República de Guatemala (Nueva Edición). (s.f.). Ayala Jiménez Sucesores.
9. Danny Pedro, (2012). Biografía y aportes de Elton Mayo padre y precursor de las relaciones humanas.
- 10.Davis, Keith. Newstrom, John. El Comportamiento Humano en el trabajo. 7ª Edición, USA, McGraw-Hill, 1998.
11. Diegoli, S. (2003). El comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo la perspectiva de la complejidad: Modelos descriptivos y estudio de casos. Universidad de Barcelona.
- 12.Fernández Marcos, L. (2013). Derecho Individual del Trabajo. UNED. (1ª. Edición).
13. Fernández Molina, L. (2005). Derecho laboral guatemalteco. (2ª. Edición). Oscar de León Palacios. Guatemala

14. Flaherty, J. (2005). Trainer as retention agent. American Society for Training and Development. 3,61-64.
15. Gasparini, L. (2005). Protección social y empleo en América Latina. Estudio sobre la base de encuestas de hogares. Universidad Nacional de la Plata.
16. Genovese, Claudio (2010). Tesis El estudio del Comportamiento Humano Organizacional.
17. Gramsci, A. Obras escolhidas. São Paulo: Martins Fontes, 1978
18. Grinnell (1997), citado por Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
19. Guatemala. Oficina Nacional de Servicio Civil. (1981). Manual de organización de la administración pública. Gobierno de la República de Guatemala, Presidencia de la República, Oficina Nacional de Servicio Civil.
20. Harvey, D. Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1999
21. Hellriegel Don, Slocum John. (2009). Comportamiento Organizacional. (12^a Edición). Cengage Learning Editores. México.
22. Krotoschink, E. (1955), Tratado Práctico de Derecho del Trabajo, Buenos Aires Argentina, editorial Depalma. Instituciones del derecho del trabajo. Ediciones Depalma, Buenos Aires, Argentina, 1968.
23. Ley de Servicio Civil (Nueva Edición ed.). (s.f.). Guatemala: Editorial Ayala Jiménez Sucesores.
24. Lope, Andreu (2013): "Las políticas activas de empleo: el nuevo modelo de políticas activas". España.
25. López Sánchez Luís Alberto. Derecho de trabajo para el trabajador. 1a ed. Guatemala, (s.e.) 1985.
26. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo,. (13^a. Edición). México
27. Pérez López, J.A. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción del personal, Rialp, Madrid. España.

28. Pérez, J (1992). Fruto de unas tres décadas de investigaciones desde su estancia en Estados Unidos.
29. Prieto, M.D.; Illán, N.; Arnáiz, P. (1995). "Programas para el desarrollo de habilidades sociales". MOLINA, S. (dir): Bases psicopedagógicas de la Educación Especial. Marfil. Alcoy, 1994.
30. Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
31. Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. Revista iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 3(1), 27-38.
32. Sala Franco, T. (1989). Derecho del Trabajo. Valencia, España: Editorial Tirand Le Blanch.
33. Sardegna, Miguel Ángel "Régimen de Contrato de Trabajo y ley nacional de Empleo.", 6ta. Edición, La Rocca, Bs.As., 1993.
34. Serrano, Alexis. (2000). Administración de Personal, Recursos Humanos I, II, III, 1ª Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador.
35. Shaw, Marvin. (1976). Dinámicas de Grupos. McGraw-Hill series en Psicología. Estados Unidos.
36. Syptak, J., Marsland, D. & Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. Family Practice Management, 6 (9) , 26-31.
37. Thayer A. (1998). Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Editorial Jurídica de Chile.

Egrafía

1. Alcazar, tarola, Kiara (1991), Estudiante del IX ciclo de Administración de Negocios, Universidad Privada San Juan Bautista. Disponible <http://www.monografias.com/trabajos93/gestion-del-recurso-humanos-como-aumento-productividad/gestion-del-recurso-humanos-como-aumento-productividad.shtml#ixzz2xQ9WO4CL>

2. Betancourt R., Juan Carlos y otros (2004) diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas. Disponible http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/673/1/TESIS-658.4_B592_01.pdf
3. Biografías y Vidas (2014). Disponible <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/owen.htm>
4. Chomsky, N. (2000). El control de nuestras vidas: El viejo topo, 144, 9-20. Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina47febrero/4704pineda.htm>
5. Lope Díaz, L., Reyna Palomo, C. y Hernández Iruegas, F.: "Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°185, 2013. Disponible <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>
6. Ministerio de Educación de Guatemala. Direcciones Departamentales de Educación. Disponible <http://www.mineduc.gob.gt/portal/>
7. Rozlyn Frez. (2012). Contexto histórico del comportamiento organizacional. Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/contexto-historico-del-comportamiento-organizacional-info_279569/
8. Villadiego, Laura (2012), Breve Historia de los Derechos Laborales. Disponible <http://www.carrodecombate.com/2012/05/01/una-historia-de-los-derechos-laborales/>

APENDICES



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO 1 DIRIGIDO A: personal del departamento Administrativo Financiero de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

OBJETIVO: de este instrumento es recabar información para hacer una correlación entre el comportamiento de los empleados y el cumplimiento de los derechos laborales.

ESTIMADO(A) COLABORADOR(A): Es un gusto poder saludarle y tener la oportunidad de visitarle. El motivo del presente es solicitar su valiosa colaboración, para dar respuesta al instrumento de recolección de información, el cual forma parte de una investigación titulada: **“Los Derechos Laborales y su influencia en el comportamiento organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala”**.

Parte informativa

Dirección Departamental de Educación: _____

Departamento/Sección/Unidad: _____

Puesto nominal: _____

Género: M ☐ F ☐

Edad: _____ años Tiempo de servicio: _____ años

Personal por: Contrato ☐

Presupuestado ☐

Estado civil: Soltero (a) ☐

Casado (a) ☐

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentará una serie de enunciados.

Se le recuerda que es una investigación de carácter científico, por lo tanto se requiere del anonimato, para así brindarle la confianza de seleccionar con toda sinceridad, marcando solo con una equis (x) las alternativas de respuesta seleccionada.

Las alternativas para la selección son las siguientes:

Descripción
Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

Ítems	Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
DERECHOS LABORALES					
1. Has disfrutado en tu departamental el período de vacaciones.					
2. Cuando gozas tus vacaciones decides en qué mes las deseas.					
3. Te han suspendido tus vacaciones.					
4. Es pagado el aguinaldo en tu institución.					
5. Se han dado problemas en la institución debido al atraso del pago del aguinaldo.					
6. En tu institución se dan ascensos internamente.					
7. Cuando existen puestos vacantes, es tomado en cuenta el personal ya existente.					
8. Cuando alguien renuncia de la dependencia saben quién tomará su lugar.					
9. En la DIDEUC en que trabajas no proporcionan licencias de estudio, maternidad, etc.					
10. Los días de descanso (sábado, domingo), no son llamados los empleados a desempeñar tareas de su puesto.					
11. Es común que se nieguen los descansos correspondiente al día que cumples años, muertes de familiares, nacimiento de un hijo. Etc.					
12. El jefe inmediato es flexible para brindarte un permiso.					
13. Es respetado el horario de trabajo establecido en tu nombramiento.					
14. Las horas extras que trabajan los empleados no son remuneradas en tu organización.					
15. Las jornadas de trabajo se hacen extensas diariamente.					
16. Los asuetos contemplados en la Ley Guatemalteca no han sido otorgados por algunas circunstancias.					
17. El Pertenecer a una asociación dentro de Dirección Departamental de Educación no te ha provocado problemas.					
18. Se tiene la libertad en el área de trabajo de convivir con los diferentes grupos que están integrados en la organización.					
19. El jefe inmediato ha entregado las calificaciones de la evaluación de desempeño correspondientes a tu trabajo.					
20. Se le paga el salario mínimo que estipula la ley a todos los empleados que integran la Dirección Departamental de Educación.					

Ítems	Alternativas				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
B. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
1. Las tareas que se asignan son culminadas en el tiempo estipulado					
2. Al realizar las tareas a su cargo, trata de optimizar los recursos con los que cuenta.					
3. Las faltas no son frecuentes en tu lugar de trabajo.					
4. Las llegadas de los empleados a la Dirección Departamental de Educación son tardadas.					
5. Preferirías cambiarte a otro departamento de trabajo de la DIDEUC, distinto al que perteneces.					
6. Las renunciadas de empleados es común en la institución que trabajas.					
7. Los empleados de la organización contemplan la posibilidad de irse a otra dependencia.					
8. Es común recibir reconocimientos, premios en el área de trabajo a la que perteneces.					
9. Se reciben capacitaciones, talleres o cursos para para el crecimiento profesional.					
10. Las relaciones de los subordinados con los jefes son cordiales en tu organización.					
11. Considera que de acuerdo a lo que se realiza en su trabajo, merecen un mejor salario o puesto.					
12. En la departamental vale la pena esforzarse para trabajar bien.					
13. Existe buena comunicación entre los niveles altos jerárquicos del departamento Financiero de la Dirección Departamental de Educación.					
14. Las tareas en tu lugar de trabajo son distribuidas equitativamente.					
15. La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja					
16. Niegas ayuda a tus compañeros de trabajo cuando lo requieren.					
17. Es frecuente asistir a reuniones que no son obligatorias.					
18. Has trabajado fuera de tu horario de trabajo.					
19. Cubres a tus compañeros en alguna actividad cuando lo solicitan.					
20. Es común escuchar quejas de los empleados de tu organización.					



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO 2 dirigido a jefes del departamento Administrativo Financiero de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso de Guatemala.

OBJETIVO: recabar información para hacer una correlación entre el Comportamiento de los empleados y el Cumplimiento de los Derechos Laborales.

ESTIMADO(A) COLABORADOR(A) Es un gusto poder saludarle y tener la oportunidad de visitarle. El motivo del presente es solicitar su valiosa colaboración, para dar respuesta al instrumento de recolección de información, el cual forma parte de una investigación titulada: **“Los Derechos Laborales y su influencia en el comportamiento organizacional de los empleados de los Departamentos Administrativos Financieros de las Direcciones Departamentales de Educación de Chiquimula, Zacapa y El Progreso, Guatemala”**.

INSTRUCCIÓN: a continuación se le presentará una serie de enunciados. Responda cada una de ellos.

Parte informativa

Dirección Departamental de Educación: _____

Departamento/Sección/Unidad: _____

Puesto funcional: _____

Género: F

M

☐
☐

Edad: _____ años

Tiempo de servicio: _____ años

Personal por:

Contrato

☐

supuestado

☐
☐

Estado civil:

Soltero (a)

☐

Casado (a)

1. El personal a su cargo ha disfrutado de sus respectivas vacaciones.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

2. Sus empleados tienen la oportunidad de decidir en qué mes desean sus vacaciones.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

3. Los trabajadores a su cargo han recibido el aguinaldo que le corresponde.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

4. Se ha visto en la necesidad de suspender las vacaciones a los empleados que están bajo su tutela.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

5. Se dan ascensos internamente en su dependencia.

Sí No

☐☐

Por qué? _____

6. Cuando alguien se retira de la sección, departamento, unidad, sabe quién será persona que ocupará ese cargo.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

7. Ha brindado el apoyo respectivo, para que los empleados a su cargo puedan gozar de las licencias solicitadas.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

8. Ha llamado a las personas que tiene a su cargo en días inhábiles para que realicen alguna tarea laboral.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

9. Las personas con las que trabaja en una forma cercana, tienen la libertad de pertenecer a un sindicato.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

10. Cuando necesitan hacer alguna asamblea con el sindicato de la institución, provee el permiso respetivo.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

11. Son remuneradas las horas extras de trabajo de los empleados.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

12. Las personas de su sección, departamento o unidad salen de su trabajo puntualmente.

Sí No

☐☐

Por qué? _____

13. Ha brindado a sus empleados la calificación de la evaluación de desempeño.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

14. Las faltas de los trabajadores al trabajadores son en forma recurrente.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

15. Considera que su equipo de trabajo son felices en su institución.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

16. Las personas a su cargo cuentan con el equipo necesario para realizar sus tareas.

Sí

☐

No

☐

Por qué?

17. La comunicación con sus subalternos es de manera eficaz.

Sí

☐

No

☐

Por qué?

18. Reciben los empleados capacitaciones, talleres o cursos por parte de la DIEDUC.

Sí

☐

No

☐

Por qué?

19. Es fácil convencer a los empleados de su departamento para que participen en actividades fuera de su horario de trabajo.

☐☐

Sí No

Por qué? _____

20. Atiende quejas o solicitudes que plantee su equipo de trabajo.

Sí

☐

No

☐

Por qué? _____

OBSERVACIONES: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



GUIA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE ORGANIZACIÓN: _____

ESPACIO OBSERVADO: _____

NOMBRE DEL OBSERVADOR: _____

FECHA: _____ DEPARTAMENTO/SECCIÓN/UNIDAD _____

No.	Indicadores a observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar
1.	Entradas y salidas de los trabajadores.				
2.	Comportamiento grupal de los empleados en el tiempo libre.				
3.	Convivencia o contacto entre jefes y subalternos en el horario de trabajo.				
4.	Conductas observables al atender al usuario.				
5.	Archivo de documentos de IGSS; Licencias, Permisos, Vacaciones, Salarios				
6.	Reportes de biométrico				
7.	Conocimiento de las funciones de los empleados.				

8.	Respeto y cordialidad entre empleados.				
9.	Condiciones en las que trabajan los empleados.				
10.	Gestos y conductas de los empleados al hablar de su dependencia.				

ANEXOS

Glosario Comportamiento Organizacional

1. Ausentismo: faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.
2. Ciudadanía Organizacional: comportamientos individuales discretos que no están reconocidos directa o explícitamente por el sistema formal de recompensa y que promueven el funcionamiento efectivo de una organización.
3. Conflicto: .Lucha, enfrentamiento, oposición entre personas o cosas.
4. Efectividad: cumplimiento al 100% de los objetivos planteados. Implica ser eficaz y eficiente.
5. Eficacia: capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.
6. Eficiencia: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios o errores.
7. Estructura organizacional: la estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama.
8. Estructura: Distribución y orden de las partes importantes que componen un todo.
9. Evaluación del desempeño: Según la bibliografía consultada al respecto, éste es el proceso mediante el cual se reconoce el rendimiento general del trabajador.
10. Gráficas de Gantt: resuelven el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo.
11. Grupo: Conjunto de seres o cosas que forman un conjunto.
12. Individuo: Que no puede ser dividido.
13. Insumos: son productos, servicios o información necesarios para realizar un proceso.

14. Misión: Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Es la razón de ser de una organización.
15. Motivación: Es el medio por el cual se busca la satisfacción de los empleados a fin de mejorar su rendimiento e identificación y por consiguiente la productividad de la empresa.
16. Necesidad: El estado derivado de la falta o carencia de algo en un momento dado y bajo circunstancias determinadas.
17. Organización.-f. Acción y resultado de organizar u organizarse.
18. Percepción: Sensación interior que resulta de una impresión material, captación realizada a través de los sentidos.
19. Productividad buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, no sólo en lo que respecta a la fabricación o producción del servicio.
20. Productividad laboral: que hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.
21. Rotación: cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización a través de contratación, recortes, renuncias etc.
22. Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

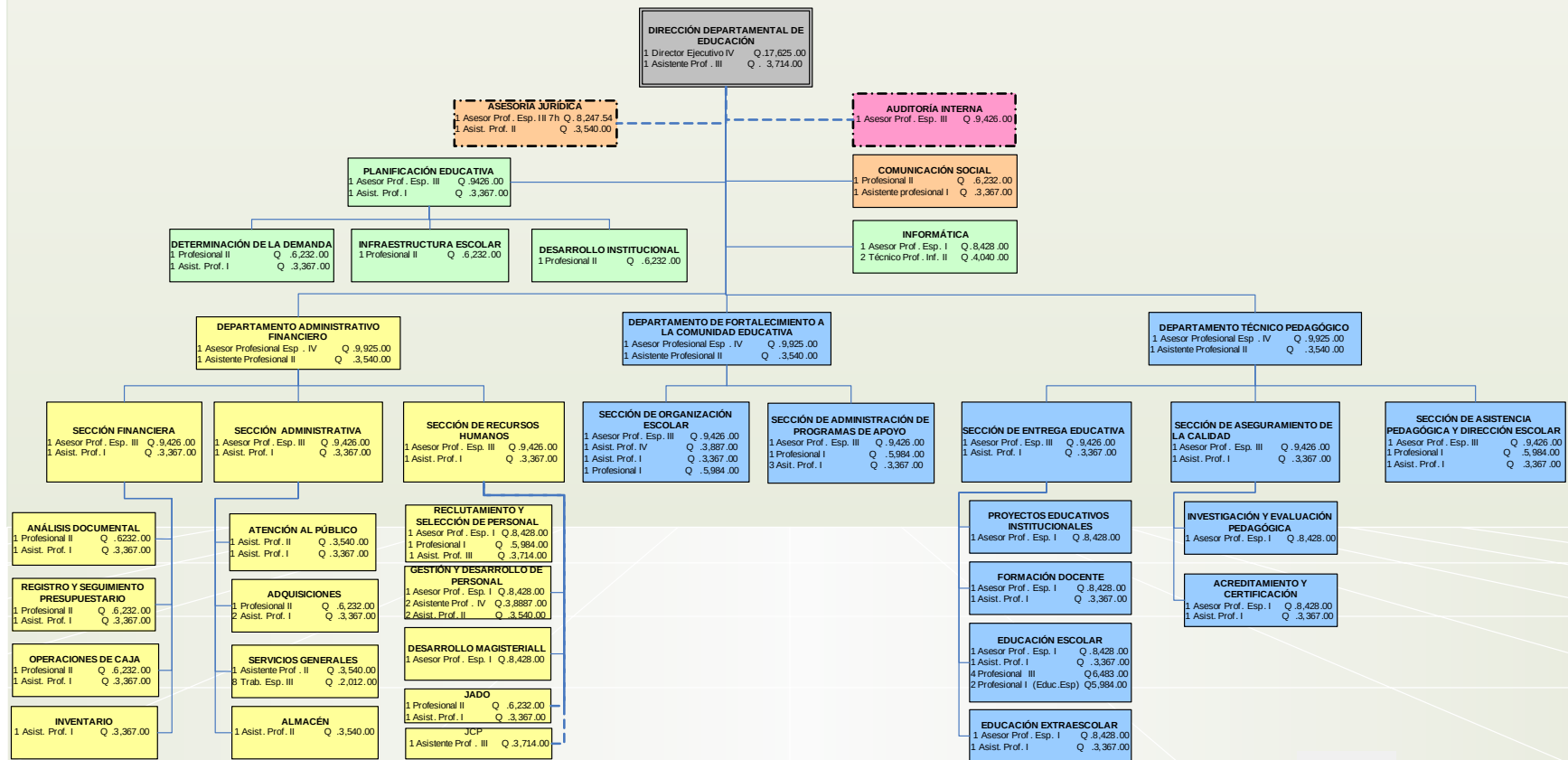
Glosario Derechos Laborales

1. Aguinaldo: regalo o gratificación que se da a una persona por navidad, generalmente a alguien que presta habitualmente un servicio.
2. *Ascenso*: significa subir un peldaño en la estructura de la empresa.
3. Asuetos: período de descanso que suspende la actividad laboral
4. Calificación de evaluación del desempeño: técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema
5. Constitución Política de la República de Guatemala: ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se rige todo el Estado y sus demás leyes
6. Contrato individual de trabajo: vínculo económico, jurídico mediante el cual una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios.
7. Dirección Departamental de Educación: Institución que presta servicios educativos de forma descentralizada en los departamentos de Guatemala.
8. Equidad: consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
9. Jornadas de trabajo: actividad laboral máxima ya sea diaria o semanal, máximo que se establece en contraposición a una plena libertad contractual
10. Ley de Servicio Civil: es el conjunto de leyes que rigen a la Oficina Nacional de Servicio Civil o al Servicio Civil de Guatemala -trabajadores del Estado-, de acuerdo al Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala .
11. *Licencia* (del latín *licentia*) es un permiso para hacer algo.
12. Ministerio de Educación: encargado de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos los habitantes del país.

13. Oficina Nacional de Servicio Civil: institución responsable de administrar en forma técnica, armónica y eficiente el sistema de recursos humanos de la administración pública guatemalteca.
14. Pactos Colectivos: Es un convenio hecho entre el Ministerio de Trabajo, La representación de empleados(sindicato y federación) y la representación de las cámaras patronales
15. Patrono: persona natural o jurídica que se obliga a remunerar el trabajo prestado por cuenta del trabajador.
16. Salarios: suma dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador.
17. Sindicatos: asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados.
18. Trabajador: persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de una relación laboral.
19. Vacaciones: días dentro de un año en que personas que trabajan o estudian toman un descanso total de su actividad en un período determinado.

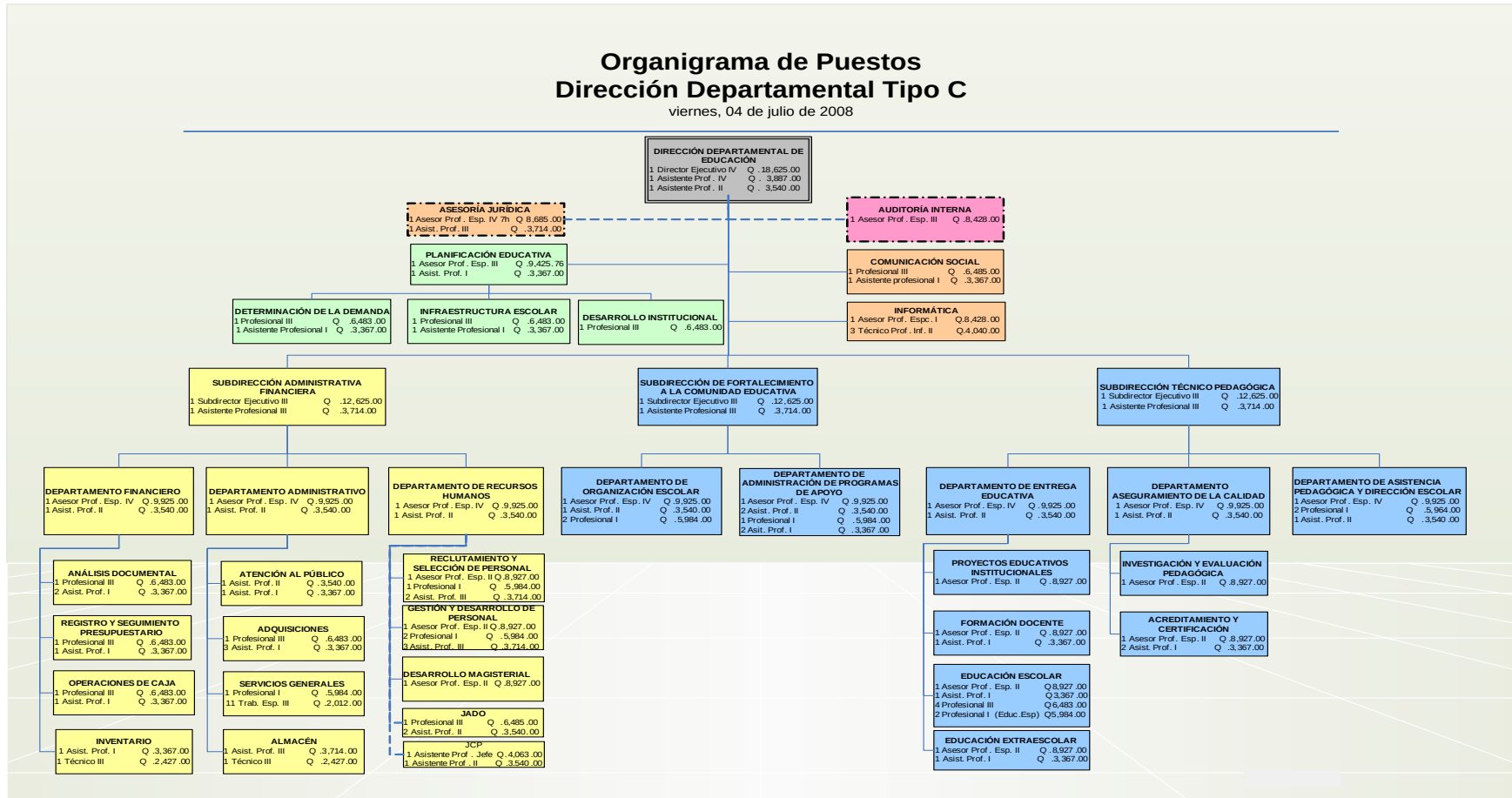
Organigrama de Puestos Dirección Departamental Tipo B

viernes, 04 de julio de 2008



Organigrama de Puestos Dirección Departamental Tipo C

viernes, 04 de julio de 2008



PERSONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO 011 Y 022 DE LA DIDEUC CHIQUIMULA



No.	NOMBRE COMPLETO	PUESTO NOMINAL	REGLON		SALARIO NOMINAL	MES DE VACACIONES SEGÚN SOLICITUDES RHA-FOR-47
			11	22		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO						
1	CETINO CETINO DE MORALES, ANA MARIA	ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV	X		Q 11,851.32	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
2	PANTALEON ORELLANA DE GUZMAN, MARIA SILVERIA	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
SECCION FINANCIERA						
3	ROCHE PINEDA, ILEANA DEL CARMEN	ASISTENTE PROFESIONAL I.	X		Q 3,925.60	ENERO
4	ALARCON VIDAL DE TAJIBOY, FLOR DE MARIA	PROFESIONAL I	X		Q 6,923.08	NOVIEMBRE
UNIDAD DE ANALISIS DOCUMENTAL						
5	MENDEZ CORDERO, MARIO ENRIQUE	PROFESIONAL II	X		Q 6,861.63	ENERO
6	LAPARRA LINARES, WILLFREDO ENRIQUE	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
UNIDAD REGISTRO Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO						
7	AYALA OSORIO, MIRLYN ROSSINETH	PROFESIONAL II	X		Q 6,861.63	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
8	MORATAYA DIAZ DE RODAS, WENDY JULISSA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
UNIDAD OPERACIONES DE CAJA						

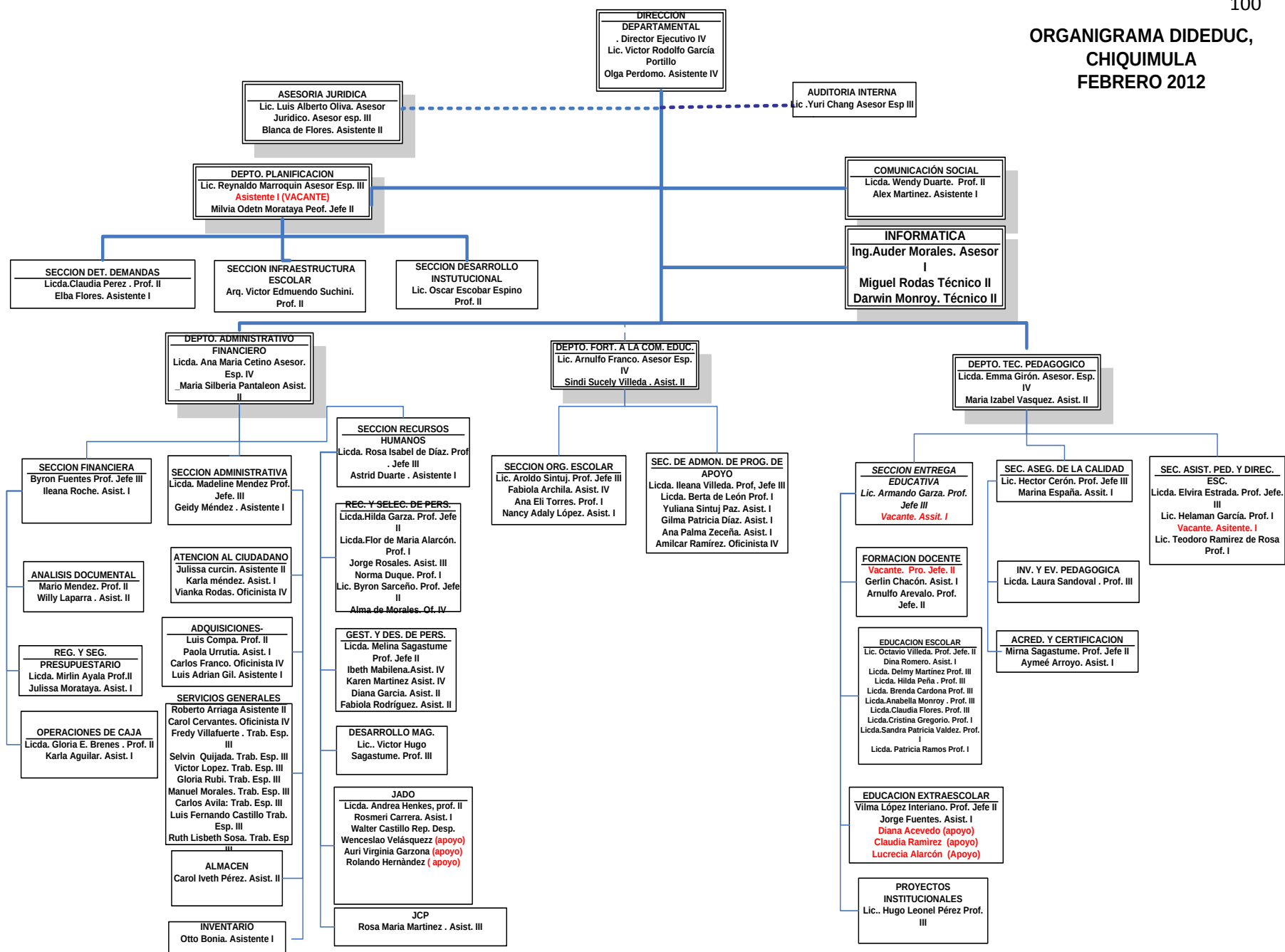
9	BRENES FAJARDO DE CERIN, GLORIA ELENA	PROFESIONAL II	X		Q 6,861.63	DICIEMBRE
10	AGUILAR REYES, KARLA MERCEDES	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
SECCION ADMINISTRATIVA						
11	MENDEZ BARAHONA DE LINARES, MILDRETH MADELEINE	ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	X		Q 11,220.65	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
12	MENDEZ LOPEZ, GEYDI YESENIA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN NOVIEMBRE Y DICIEMBRE
ATENCION AL PUBLICO						
13	MENDEZ LOPEZ, KARLA AZUCENA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
14	CURCIN HERNANDEZ, JULISSA DEL ROSARIO	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
UNIDAD DE ADQUISICIONES						
15	COMPA MARTINEZ, LUIS ALBERTO	PROFESIONAL II	X		Q 6,861.63	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
16	GIL VELASQUEZ, LUIS ADRIAN	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	NOVIEMBRE
17	URRUTIA ARCHILA, KARLA PAOLA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES						
18	ARRIAGA LEMUS, ROBERTO EMMANUEL	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	ENERO

19	ALARCON QUIJADA, SELVIN DONALDO	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	ENERO
20	VILLAFUERTE ESPAÑA, FREDI AROLD	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	NOVIEMBRE
21	AVILA GONZALEZ, CARLOS ENRIQUE	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	DICIEMBRE
22	LOPEZ RODRIGUEZ, VICTOR MANUEL	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	NOVIEMBRE
23	MORALES LOPEZ, MANUEL ANTONIO	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	ENERO
24	SOSA GONZALEZ DE RODAS, RUTH LISBETH	TRABAJADOR OPERATIVO II		X	Q 2,407.12	DICIEMBRE
25	VELASQUEZ DE ROSAS, GLORIA RUBILA	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	ENERO
26	CERON, GUSTAVO ADOLFO	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	DICIEMBRE
27	COMPA ORTIZ LUIS ALBERTO	TRABAJADOR OPERATIVO IV	X		Q 2,412.40	NOVIEMBRE
28	CASTILLO BRENES, LUIS FERNANDO	TRABAJADOR OPERATIVO II	X		Q 2,407.12	DICIEMBRE
UNIDAD DE ALMACEN						
29	PEREZ MACHORRO DE BORJA, IBETH CAROLINA	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
UNIDAD DE INVENTARIO						
30	BONILLA GUERRA, OTTO ROLANDO	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
31	CERVANTES PINTO, KAROL ROSCIBEL	OFICINISTA IV	X		Q 2,560.11	PROPORCIONAL EN NOVIEMBRE Y DICIEMBRE

SECCION DE RECURSOS HUMANOS						
32	AGUILAR GUZMAN DE DIAZ, ROSA ISABEL	ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	X		Q 11,220.65	DICIEMBRE
33	DUARTE RUBALLOS, ASTRID HERCILIA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE ENERO Y FEBRERO 2013
UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
34	GARZA NOVA DE ELIAS, HILDA MARINA	ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO I.	X		Q 9,959.31	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE MAYO Y AGOSTO 2013
35	DUQUE MORALES, NORMA INOCENTA	PROFESIONAL I	X		Q 6,923.08	ENERO
36	ROSALES CHEGUEN, JORGE OSVALDO	ASISTENTE PROFESIONAL III	X		Q 4,363.09	PROPORCIONAL EN NOVIEMBRE 2012 Y SEPTIEMBRE 2013
37	CRISOSTOMO FUENTES DE MORALES, ALMA JUDITH	SECRETARIO OFICINISTA		X	Q 2,476.72	DICIEMBRE
UNIDAD DE GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAL						
38	SAGASTUME GIRON DE VASQUEZ, CLAUDIA MELINA	ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO I	X		Q 9,959.31	DICIEMBRE
39	DIAZ MORALES DE BUEZO, IVETTE MABILENA	ASISTENTE PROFESIONAL IV	X		Q 4,616.69	PROPORCIONAL EN LOS MESES DE DICIEMBRE 2012 A ENERO 2013
40	MARTINEZ GONZALEZ DE PORTILLO, KAREN LIZETH	ASISTENTE PROFESIONAL IV	X		Q 4,616.69	ENERO
41	GRANADOS CRUZ, DIANA LUCIA	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	NOVIEMBRE
42	RODRIGUEZ ROSALES DE VALDEZ, FABIOLA TRINIDAD	ASISTENTE PROFESIONAL II	X		Q 4,144.20	DICIEMBRE

UNIDAD DE DESARROLLO MAGISTERIAL						
43	SAGASTUME ROSALES, VICTOR HUGO	PROFESIONAL III	X		Q 7,553.75	DICIEMBRE
JURADO DEPARTAMENTAL						
44	HENKES SALGUERO DE VIDAL, ANDREA CAROLINA	PROFESIONAL II	X		Q 6,861.63	DICIEMBRE
45	CARRERA ESTRADA, ROSSMERY MARYLENA	ASISTENTE PROFESIONAL I	X		Q 3,925.60	DICIEMBRE

ORGANIGRAMA DIEDUC, CHIQUMULA FEBRERO 2012



Dirección Departamental de Educación Zacapa





Ministerio de Educación

Organigrama funcional de: DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE ZACAPA

No.	Nombre del Servidor Publico	Puesto Funcional del Servidor Público	Puesto Nominal del Servidor Público
1	Carlos Rolando Guirola De la Rosa	Jefe de Departamento Administrativo Financiero	Asesor Profesional Especializado III
2	Karen Raquel Linares Monroy	Asistente de Departamento Administrativo Financiero	Asistente Profesional I
3	Elisa María Aldana Estrada de Cifuentes	Secretaria de Departamento	Secretario Oficinista
4	Oscar René Morales Calderón	Jefe de Sección Financiera	Profesional Jefe III
5	Melina MarilyPaíz y Paíz	Asistente de Sección Financiera	Asistente Profesional I
6	Manuel Humberto Ramos Galdámez	Encargado de Operaciones de Caja	Profesional I
7	Claudia María Perdomo de López	Encargada de Registro y Seguimiento Presupuestario	Profesional I
8	VACANTE	Analista Documental	Profesional I
9	Nery Fernando Girón Escobar	Encargo de Inventario	Asistente Profesional I
10	Maritza Concepción Loyo Chacón	Jefe de la Sección	Asesor Profesional Especializado II
11	Glenda Marcela Carranza Vásquez	Asistente de la Sección Administrativa	Asistente Profesional II
12	Ofmaralracema Armas Alonzo de Cabrera	Coordinadora de Adquisiciones	Profesional I
13	Karen Johanna Ramírez Chacón	Asistente de Adquisiciones	Asistente Profesional I
14	Conrado Oliva Torres	Encargado de Servicios Generales	Asistente Profesional II

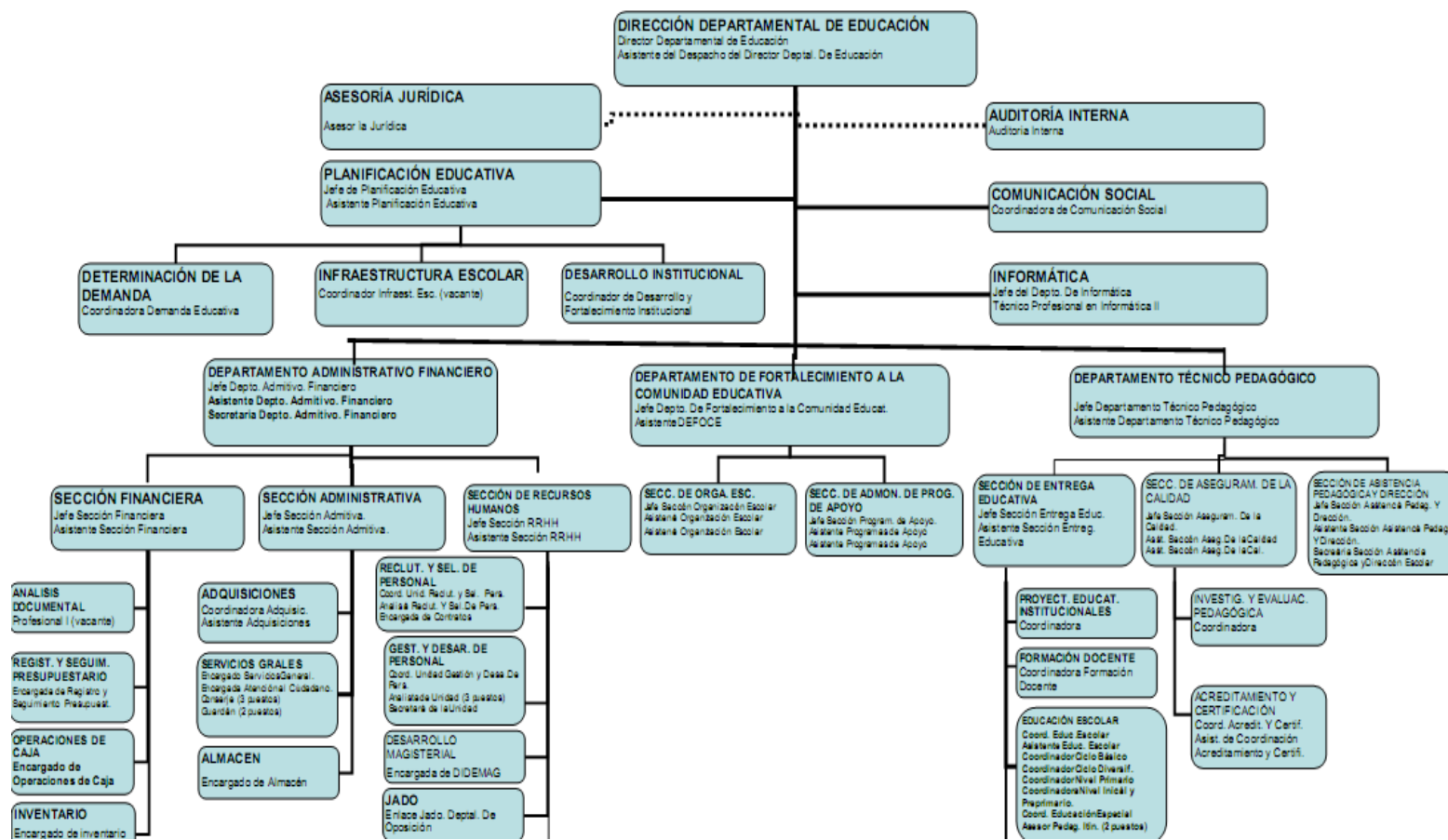
15	Gustavo Adolfo Campos	Encargado de Almacén o Bodega	Asistente Profesional II
16	Martín Cruz López	Conserje	Trabajador Operativ IV
17	Kevin Alexis Sanabria Pérez	Conserje	Trabajador Operativ IV
18	Marco Tulio Rosales Guerra	Guardián	Trabajador Operativ IV
19	Rosa Catalina Ruiz López de Sanabria	Conserje	Trabajador Operativ IV
20	Gustavo Aroldo Vargas Chacón	Guardián	Trabajador Operativ IV
21	Karen Julissa Suchite Marroquín	Encargada de Atención al Ciudadano	Asistente Profesional I
22	Gabriela María Díaz Morales de Boche	Jefe de Sección de Recursos Humanos	Asesor Profesional Especializado II
23	Mirna Lizeth Domínguez Solbrik	Asistente de Sección de Recursos Humanos	Asistente Profesional I
24	Vilma Daniela De León Velez	Coordinadora de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal	Profesional III
25	Aura Cristina Roldán Casasola	Analista de Reclutamiento y Selección de Personal	Asistente Profesional II
26	Edith Anabella Paz Castañeda de Morán	Encargada de Contratos 021	Profesional I
27	Omar Alexander Aldana Portillo	Coordinador de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personal	Profesional III
28	Noelia Marilú Ramírez Sosa de Chávez	Analista de Gestión y Desarrollo de Personal	Asistente Profesional II
29	Jennifer Andrea Roldán Castro	Analista de Gestión y Desarrollo de Personal	Asistente Profesional I
30	Olga Yadira Aldana Cardona	Analista de Gestión y Desarrollo de Personal	Asistente Profesional I
31	Concepción de María Milian Roldán de Rodríguez	Secretaria de Gestión y Desarrollo de Personal	Secretario Oficinista
32	Karen De Lourdes Franco Escobar	Encargada de Junta Calificadora de Personal	Asistente Profesional III
33	Elvia Judith Franco Archila de Quinto	Encargada de DIDEMAG	Profesional III
34	Pedro Díaz Raymundo	Enlace de Jurado Departamental de Oposición	Profesional I

Períodos vacacionales correspondientes al año laborado 2012

Grupo	Del	al	Reingreso
1	05/11/2012	30/11/2012	03/12/2012
2	19/11/2012	14/12/2012	17/12/2012
3	30/11/2012	31/12/2012	02/01/2013
4	17/12/2012	16/01/2012	17/01/2013
5	02/01/2012	29/01/2013	30/01/2013



Ministerio de Educación
Dirección de Recursos Humanos
Organigrama de: DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA



Dirección Departamental de Educación El Progreso

