

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**“EL IMPACTO DE LA GESTIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL”**

**REBECA ISABEL MOREIRA HERNÁNDEZ
JULIA DELCARMEN MORALES PAÀU**

Guatemala, abril de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“EL IMPACTO DE LA GESTIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

Informe Final de Investigación
Presentado al Honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por:

**REBECA ISABEL MOREIRA HERNÁNDEZ
JULIA DELCARMEN MORALES PAÀU**

Previo a optar el título de
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

En el Grado Académico de
TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

Guatemala, Guatemala 2008

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luís Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTATES DE CLAUSTRO DE CATEDRATICOS

Licenciada Loris Pérez Singer
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTATES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

28 de abril de 2008

Estudiantes

Julia del Carmen Morales Paáu
Rebeca Isabel Moreira Hernández
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto CUADRAGÉSIMO QUINTO (45o.) del Acta ONCE GUIÓN DOS MIL OCHO (11-2008), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de abril de 2008, que copiado literalmente dice:

CUADRAGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL", de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

JULIA DEL CARMEN MORALES PAÁU
REBECA ISABEL MOREIRA HERNÁNDEZ

CARNÉ No. 200113692
CARNÉ No. 200113755

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Orlando Rodríguez, y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



/rut.



DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
Avenida 9-45, Zona 11, Edificio "A"
TEL: 2485-1913 y 14
e-mail: csacpsic@usac.edu.gt

REG. 556-2006
CIEPs. 013-08

INFORME FINAL

Guatemala, 8 de Abril del 2008.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informales que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL."

ESTUDIANTE:
Julia del Carmen Morales Paáu
Rebeca Isabel Moreira Hernández

CARNE No.:
200113692
200113755

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

*Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.*

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mayra Luna
Licenciada Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"



MLdA/ab.
e c. archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSITARIO METROPOLIFANO -CUM-

Av. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL: 2485-1916 FAX: 2485-1913 y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 556-2006

CIEPs. 014-08

Guatemala, 8 de Abril del 2008.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada de Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION titulado:

**"EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ."**

ESTUDIANTE:

Julia del Carmen Morales Paáu

Rebeca Isabel Moreira Hernández

CARNÉ No.:

200113692

200113755

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito
continuar con los trámites respectivos..

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Marco Antonio García Enríquez

DOCENTE REVISOR



MAGE/ab.

c.c.archivo



DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
FACULTAD METROPOLITANA - CUM
Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
C: 2485 1910 FAX: 2485 1913 y 14
E-mail: maapsic@uac.edu.gt

CIEPs. 077-07

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 3 de septiembre del 2007.

ESTUDIANTES:

JULIA DEL CARMEN MORALES PAAU
REBECA ISABEL MOREIRA HERNANDEZ

CARNES Nos.
200113692
200113755

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

"EL IMPACTO DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL "

ASESORADO POR: Licenciado Orlando Rodríguez

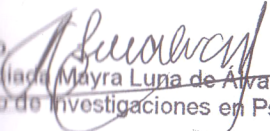
Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones, se da por **APROBADO** y les solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enriquez
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo. 
Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



MGE/ab.
s.e. archivo

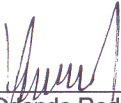
Guatemala 17 de octubre del 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs
"MAYRA GUTIERREZ"**

LICDA. MAYRA LUNA

Estimada licenciada reciba un cordial saludo y éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para comunicarle que he llevado a cabo el asesoramiento del Informe final de la Investigación que lleva por título "El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional" de la tesis de la Carrera Técnica Orientación Vocacional y Laboral realizado por las señoritas Rebeca Isabel Moreira Hernández con No. de Carné 200113755 y Julia Del Carmen Morales Paáu con No. de Carné 200113692 por lo que presento esta carta como muestra de aprobación del mismo. Agradeciendo de antemano su atención se despide de usted.



Lic. Orlando Rodríguez
(Colegiado No:7820)



**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE SALUD MENTAL
TELÉFONO 22530423 – 9 EXT. 228**

Guatemala 19 de septiembre del 2007

Licda. Mayra Luna
Coordinadora de
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de san Carlos de Guatemala

Un cordial saludo y éxitos en sus labores diarias estimada Licenciada.

El motivo de la presente es para hacer constar que las señoritas estudiantes Rebeca Isabel Moreira Hernández con No. de Carné 200113755 y Julia Del Carmen Morales Paáu con No. de Carné 200113692 realizaron el trabajo de campo de la investigación "El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional" en esta institución durante los meses agosto y septiembre del presente año, por lo que extendiendo la misma para los usos que convenga. Se despide de usted atentamente:

Lic. Manuel Epecon García Morales

Jefe de Personal
DE PERSONAL
Guatemala, C. A.

PADRINOS

Rut Elisa Moreira Hernández
MÉDICA Y CIRUJANA
COLEGIADO NO. 13409

Orlando Rodríguez Díaz
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO NO. 7820

Felipe Neri Hernández Ordóñez
MÉDICO Y CIRUJANO
ESPECIALISTA EN TRAUMATOLOGÍA Y ORTOPEDIA
COLEGIADO NO.6564

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por guiarme en todo momento, brindarme cada día su amor infinito y sus bendiciones.

A MIS PADRES:

Reyna Isabel Hernández de Moreira
Manuel Evelio Moreira González
Por su amor.

A MIS HERMANOS:

Rut Elisa Moreira Hernández
Edras Manuel Moreira Hernández
Dora Lucia Moreira Hernández
Por su apoyo y incondicional.

A MIS ABUELOS:

Amparo González de Moreira
Julio Manuel Moreira (+)
Celso Hernández
Rosa Consuelo Ordóñez de Hernández
Por el apoyo, amor y sabiduría.

A ORLANDO RODRIGUEZ:

Por su amor, incondicional apoyo y conocimiento brindado.

Rebeca Isabel Moreira

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por sus infinitas bendiciones y misericordias.

A MIS PADRES:

Por su amor y apoyo en todo momento.

A MIS HERMANOS:

Por su sincero amor.

Julia Morales Paáu

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

A LA COORDINADORA DEL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs-
"MAYRA GUTIERREZ"
Licda. Mayra Luna

A LOS LICENCIADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS
Julio Romero Gálvez
GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Manuel García
JEFE DE PERSONAL

REVISOR DE TESIS
Al Licenciado Marco Antonio García

A NUESTROS PADRINOS

Rut Elisa Moreira Hernández
MÉDICA Y CIRUJANA

Orlando Rodríguez Díaz
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Felipe Neri Hernández Ordóñez
MEDICO Y CIRUJANO
ESPECIALISTA EN TRAUMATOLOGIA y ORTOPEDIA

INDICE

Prólogo	2
Capítulo I	4
Introducción	4
Marco Teórico	7
Departamento de Recursos Humanos	8
Definición del Departamento de Recursos Humanos	8
Definiciones de La Administración de Recursos Humanos	8
Principios Y Objetivos De La Administración De Recursos Humanos	9
Funciones del Departamento de Recursos Humanos	10
Composición del Departamento de Recursos Humanos	11
Definición y funciones de las principales áreas de Recursos Humanos	12
Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las Empresas	16
Desarrollo Organizacional	16
Definición de Desarrollo Organizacional	16
Otras Definiciones de Desarrollo Organizacional	16
Objetivos del Desarrollo Organizacional	17
Características del Desarrollo Organizacional	17
Técnicas del Desarrollo Organizacional	18
Proceso del Desarrollo Organizacional	20
Beneficios del Desarrollo Organizacional	20
Hipótesis, Variables e Indicadores	21
Capítulo II	23
Técnicas e Instrumentos	23
Descripción de la Muestra	23
Descripción de Instrumentos de Información	23
Técnicas y Procedimientos Utilizados	24
Técnicas de Análisis	26
Capítulo III	27
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	27
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Bibliografía	37
Anexos	38
Resumen	44

PROLOGO

Al investigar “El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional” se pretendió aportar mejoras empresariales y reflejar la importancia de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y alternativas funcionalmente eficaces, para que se hiciera conciencia de los grandes aportes que puede hacer en dicho departamento la psicología y de la importancia que este conlleva en el desarrollo y participación organizacional. Por lo que dicho estudio se orientó con el objetivo general de Determinar el Impacto que causa la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo de las Organizaciones públicas dentro del marco laboral del Hospital General San Juan de Dios. Dentro del cual se pretendió específicamente ubicar el campo de acción que posee el Departamento de Recursos Humanos dentro de la Organización en una institución pública; Enfocar las diferentes Gestiones que el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo, las cuales contribuyen con el desarrollo de la organización; Demostrar como el Departamento de Recursos Humanos contribuye con el desarrollo del potencial humano, y con ello, el de la organización; Incluir a los departamentos que conforman la organización dentro de las Gestiones que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos y con ello mejorar el desarrollo dentro de la misma; Identificar los posibles impactos que puede tener una Gestión adecuada de un Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional. Debido a estos objetivos esta investigación brindó información específica acerca del Departamento de Recursos Humanos en la institución, ya que se delimitaron las actividades específicas de este departamento, además corroboró la importancia de su participación en el Desarrollo Organizacional del Hospital General San Juan de Dios.

A la Universidad de San Carlos brindó resultados científicos que son de utilidad a otras disciplinas para respaldar o ampliar otras investigaciones que son afines a esta problemática. Por lo que amplió el conocimiento y perspectiva de cómo interviene la Psicología en el ámbito laboral y las distintas aportaciones que realiza.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas aportó un conocimiento amplio acerca del papel del psicólogo en el ámbito laboral, por lo que las aportaciones de ésta investigación son de gran utilidad para desarrollar más estudios acerca de la especialidad de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional y su función, comprobó el efecto de las teorías utilizadas, planteadas en otros países ya que éstas se adoptaron y adaptaron al contexto con el que se trabaja y así se llegó a conclusiones que llevaron a un conocimiento más completo y profundo acerca de lo que debe desarrollar éste Departamento y así evitar confusión a la hora de estudiarlo y administrarlo.

Esta investigación aportó al Departamento de Carreras Técnicas un conocimiento nuevo y específico acerca del área laboral desde la perspectiva psicológica y tal información es de utilidad para estudiantes y profesionales que se interesan por el estudio y administración de dicho departamento ya que el tema es de sumo interés e importancia para los técnicos que se desarrollan en esta área, muestra lo que se debe desarrollar en dicho departamento y estimula a continuar estudios acerca de dicha problemática teniendo como base esta investigación o respaldar otro estudio relacionado.

A nosotras como investigadoras nos permitió profundizar en la problemática mencionada, ya que esta investigación conllevó en su desarrollo el interés de hacer un aporte de utilidad a la Ciencia Psicológica y a la Institución donde se realizó la investigación, esto permitió el desarrollo personal y profesional de las investigadoras que concluyó en satisfacción, experiencia y conocimiento con respecto al área laboral, la organización, administración, el papel que debe desarrollar el departamento de Recursos Humanos, sus actividades, sus limitaciones y capacidades para así desarrollar el potencial de las personas que laboran en la empresa, elementos indispensables para cumplir satisfactoriamente el objetivo del Técnico Orientador Laboral. Lo anterior fue posible de realizar gracias al apoyo de los administradores del Departamento de Recursos Humanos del Hospital General San Juan de Dios específicamente a los Licenciados Julio Romero Gálvez (Gerente del departamento), Manuel García (Jefe de Personal) y Orlando Rodríguez (Coordinador de la Unidad de Salud Mental).

CAPITULO I

INTRODUCCION

El estudio que se presenta a continuación lleva por nombre “El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional”, ya que se consideró como un aporte a la Ciencia Psicológica tomando en cuenta la importancia del conocimiento del las Gestiones del Departamento de Recursos Humanos y el Impacto que este causa en el Desarrollo organizacional para la comprensión de situaciones que surgen en la administración de una Institución, abordando la problemática desde una perspectiva nueva dirigida a profesionales de la rama Psicológica y/o de las disciplinas afines a las cuales les interesa el estudio de la Administración del Departamento de Recursos Humanos y que seguramente generará otras investigaciones, las cuales ampliarán el aporte de la misma, considerando que el desarrollo del recurso humano es indispensable para el aumento en la “productividad social”¹ (tomando en cuenta que dicho estudio se realizó en un ámbito público que ofrece un servicio social) por consecuencia para crecimiento y desarrollo de la institución pública.

Se tomaron como referente las premisas: “El Departamento de Recursos Humanos busca el desarrollo potencial de la empresa y del individuo para la competitividad con el exterior”². El desarrollo del mismo anticipar y prevenir movimientos de personas hacia el interior de la organización y hacia fuera, dado que su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización. “El Desarrollo Organizacional es la búsqueda de la capacidad de la organización para identificar ventajas competitivas sostenidas en una toma de decisiones teniendo en cuenta que el empleado es esencial para la productividad y la innovación en la empresa”³.

¹ Productividad social: entendiendo por productividad social aquel valor agregado que tiene que generarse en la prestación de un servicio social desde un ámbito público. Esto orientado desde los principios de pertinencia responsabilidad social.

² Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 27

³ Harris, Jeff. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 443

Teóricamente basado en la teoría de Douglas McGregor “quien se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de cómo debe operar R.R.H.H., basada en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denomino teoría X) y la moderna (a la que denomino teoría Y). Según McGregor estas suposiciones todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en el que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos etc. Según McGregor esta no es la causa sino el efecto de algunas experiencias negativas en alguna organización. Gracias a este tipo de teorías utilizadas dentro de las empresas se les atribuye el poco avance y desarrollo dentro de la organización tanto a nivel empresarial como personal lo cual conlleva a un estancamiento e insatisfacción. Por lo que propone la contraparte de la teoría X, la nueva concepción del manejo de R.R.H.H. de la teoría Y la cual se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana como: El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Casi nadie siente aversión innata por el trabajo, sino incluso se considera una fuente de satisfacción; El control externo y la amenaza de castigo no son el único medio de lograr que se alcancen los objetivos de la organización. Casi todos muestran autodisciplina en la obtención de metas, si las aceptan voluntariamente; La aceptación personal de los objetivos representa una función de los premios ligados al logro. Si las necesidades de autorrealización se satisfacen mediante el trabajo, el empleado sentirá gran motivación; La mayoría de las personas en condiciones apropiadas, no solo aceptan la responsabilidad, sino la buscan; La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se encuentra ampliamente distribuida en la población; En las condiciones actuales de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del hombre común y corriente no se utilizan en su totalidad”⁴. Estas afirmaciones se ampliaron con diferentes perspectivas afines.

⁴ Schultz, Duane. “Psicología Industrial”, 215-216p.p.

La metodología que se utilizó fue la de Fernando González Rey con la que se pretendió dar a conocer los pasos a seguir para la “construcción de la información”⁵ tomando muy en cuenta su perspectiva con respecto a la Investigación Cualitativa, intentando adoptar su enfoque, técnicas y al mismo tiempo adaptarlas al ámbito laboral y comprender la dinámica del fenómeno psicológico que es el objeto de estudio de esta investigación llevada a cabo en el sector público en el Hospital General San Juan de Dios por la importancia que este posee en el contexto social Guatemalteco, por lo que fue posible Determinar el Impacto que causa la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo de las Organizaciones dentro del marco laboral del Hospital San Juan de Dios; Específicamente ubicar el campo de acción que posee el Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización en una institución pública; Enfocar las diferentes gestiones que el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo, las cuales contribuyen con el desarrollo de la organización pública; Demostrar como el Departamento de Recursos Humanos contribuye con el desarrollo del potencial humano y con ello al de la organización; Incluir a los departamentos que conforman la organización dentro de las gestiones que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos y con ello mejorar el desarrollo dentro de la misma; Identificar los posibles impactos que puede tener una Gestión adecuada de un Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional. Los anteriores objetivos tenían la orientación de intencionar un proceso que permitiera crear condiciones de Desarrollo Organizacional desde un ámbito público, el cual es un espacio en el que la connotación clásica de “productividad”, no puede ser aplicada mecánicamente, ya que dicha dimensión del Desarrollo Organizacional, debe de ser orientada por principios de bien común, tal cual es la naturaleza de una instancia pública. En lo concreto del estudio realizado de marzo a septiembre del año 2007, en el Hospital General San Juan de Dios ubicado en la 1a. avenida y 10a. calle de la zona 1 de la Ciudad de Guatemala, pudo verse que la noción mencionada, puede ser aplicada a la evaluación e investigación en el ámbito público.

⁵ González Rey, Fernando Luís. “Investigación Cualitativa y Subjetividad”, 254 p.p.

MARCO TEORICO

“El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Definición del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.1. Definiciones de La Administración del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.2. Principios Y Objetivos de La Administración de Recursos Humanos
 - 1.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.4. Composición del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.5. Definición y Funciones de las Principales Áreas que Componen el Departamento de Recursos Humanos
 - 1.6. Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las Empresas

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2. Definición de Desarrollo Organizacional
 - 2.1. Otras Definiciones de Desarrollo Organizacional
 - 2.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional
 - 2.3. Características del Desarrollo Organizacional
 - 2.4. Técnicas del Desarrollo Organizacional
 - 2.5. Proceso del Desarrollo Organizacional
 - 2.6. Beneficios del Desarrollo Organizacional

“El Impacto de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Definición del Departamento de Recursos Humanos:

”Área que lleva a cabo la administración de recursos humanos (personal) en dónde el proceso administrativo es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.⁶

1.1. Definiciones de La Administración del Departamento de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.⁷

“Significa conquistar y mantener a personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.⁸

Podría decirse que la Gestión de Recursos Humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".⁹

⁶ Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 27

⁷ www.depi.itchihuhua.edu.mx. Link – Información sobre la Administración de Recursos Humanos

⁸ www.wikilearning.com/sobre_la_administracion_de_recursos_humanos-wkccp-15227-1.htm

⁹ www.wikilearning.com/gestion_de_recursos_humanos_y_estrategia-wkc-6631.htm#opiniones

1.2. Principios Y Objetivos De La Administración De Recursos Humanos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según Margaret Butteriss, "el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización".¹⁰

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

¹⁰ Butteriss, Margaret. "Reinventando Recursos Humanos", Pág. 75

1.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

“El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos”.¹¹

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. “Desarrollar un marco personal basado en competencias”.¹²
11. “Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según Margaret Butteriss, “el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias

¹¹ Davis, Werther. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Pág. 18

¹² Butteriss, Margaret. Op. cit., Pág. 56

para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas¹³.

1.4. Composición del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y Análisis de Cargos
4. Evaluación del Desempeño Humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y Seguridad en el Trabajo
8. Entrenamiento y Desarrollo del Personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de Datos y Sistemas de Información
12. Auditoria de Recursos Humanos

¹³ Ibid, Pág. 58

1.5. Definición y Funciones de las Principales Áreas que Componen el Departamento de Recursos Humanos

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

“Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.¹⁴

“Es una actividad fundamental del programa de Gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas”.¹⁵ Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 173

¹⁵ Simón, Randall y Ramón Valle. “La Gestión de los Recursos Humanos”, Pág. 86

de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

3. Diseño, Descripción y Análisis de Cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo es la unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

4. Evaluación del Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5. *Compensación*

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. *Beneficios Sociales*

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.¹⁶ Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. *Higiene y Seguridad*

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

8. *Entrenamiento y Desarrollo*

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 459

de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total”.¹⁷ Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de Datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”.¹⁸ “Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones”¹⁹, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoria de Recursos Humanos

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”.²⁰ “Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse”.²¹

¹⁷ Ibid, Pág. 586

¹⁸ Ibid, Pág. 631

¹⁹ Loc.cit.

²⁰ Ibid, Pág. 652

²¹ Loc. Cit.

1.6. Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las Empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2. Definición de Desarrollo Organizacional (DO)

“Tendencia a enfatizar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa”.²²

2.1. Otras Definiciones de Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I., "El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios".²³

Burke, W., "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".²⁴

Beckhard, R., "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los

²² Harris, Jeff. "Administración de Recursos Humanos", Pág. 443

²³ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos", Pág. 449

²⁴ Burke, Robertson. "Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica", Pág.12

procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".²⁵

2.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional

Según Wendell, F., considera que "los principales objetivos del DO son los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación e implementación".²⁶

2.3. Características del Desarrollo Organizacional

Según Porras, J. y Robertson, P., "las características del DO se resumen:

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

²⁵ Beckhard, R. "Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias", Pág. 9

²⁶ Wendell, F. y Bell. "Desarrollo Organizacional", Pág. 256

-El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización".²⁷

2.4. Técnicas del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I., considera que "el DO contiene 5 técnicas: Método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos".²⁸

* **Método de Retroalimentación de Datos:** Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización. Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente. El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional (estos datos que no siempre son percibidos o tomados en consideración).

* **Desarrollo de Equipos y Métodos de Entrenamiento de Equipos:** Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y así aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.

²⁷ Porras, J. y Robertson. "Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio", Pág. 122

²⁸ Chiavenato, I. Op. cit., Pág.455-460

- Planeamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

* **Enriquecimiento y Ampliación del Cargo:** Al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás. La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.

* **Entrenamiento de la Sensibilidad (Grupos T):** Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. Los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

Aumentar la auto-aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.

Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.

Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.

Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.

Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

* **Consultoría de Procesos:** Técnica paralela a las anteriores. Exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La

especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

2.5. Proceso del Desarrollo Organizacional

Newton, M. y Raia, A., expresan que “el proceso del DO consta básicamente de 3 etapas:

1. Recolección y Análisis de Datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3. Acción de Intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad. El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción. Aún si prosigue el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el DO admite muchos métodos y enfoques”.²⁹

2.6. Beneficios del DO

El DO representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella. De esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento de la institución. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos en equipos.

²⁹ Newton, M. y Raia, A. “Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos”, Pág.154

HIPOTESIS DE TRABAJO

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos Impacta el Desarrollo Organizacional.

VARIABLE INDEPENDIENTE

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos

Conceptualización Teórica:

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos:

Planear, organizar, desarrollar coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; al mismo tiempo permitir a las personas que colaboran en la organización alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; conquistar y mantener personas en la organización que trabajen, entreguen todo de sí mismas con una actitud positiva y favorable para un mejor desarrollo del sujeto y de la organización, es decir, desarrollar el potencial de la empresa y del individuo para optimizar la productividad social.

Indicadores:

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos

- Conocimiento de Actividades del Departamento de Recursos Humanos
- Conocimiento de Técnicas e Instrumentos para una Mejor Administración
- Definición de Estructura y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos

VARIABLE DEPENDIENTE

Impacto en el Desarrollo Organizacional

Conceptualización Teórica:

Impacto en el Desarrollo Organizacional:

Cambios positivos de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; cambio planificado, es decir, lograr

que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor a partir de la administración eficiente del Departamento de Recursos Humanos.

Indicadores:

Impacto en el Desarrollo Organizacional

- Competitividad
- Integración Individual y Grupal
- Liderazgo
- Aumento de Productividad
- Desarrollo de la Organización
- Correspondencia entre Funcionamiento Institucional y las Necesidades de los Beneficiarios

HIPOTESIS NULA

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos No Impacta el Desarrollo Organizacional.

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS

Muestra

La selección de la muestra para la investigación fue de tipo aleatorio y consistió en un número de 20 personas del Hospital General San Juan de Dios. La selección de dichas personas siguió los siguientes criterios: Vinculación directa e indirecta dentro del organigrama institucional, cargos y responsabilidades, tiempo y trayectoria de servicio interno, con la orientación de carácter cualitativo en cuanto a su identificación y selección para hacer valoraciones y generalizaciones, por medio de la recuperación de las percepciones de personas significativas dentro del funcionamiento interno de dicha institución y el significado que estas personas le dieron a dicha dinámica en el funcionamiento dentro del marco de las dos grandes variables de la investigación como son: Gestión del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se hizo una identificación de las valoraciones en torno al funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos y como la Gestión del mismo ha tenido o está teniendo un impacto en el Desarrollo Organizacional de dicha instancia pública. Tomando como referente la importancia de lo particular y lo subjetivo en la Gestión de las instituciones y organizaciones.

Descripción de Instrumentos de Información

Los instrumentos de construcción y recopilación de la información fueron los siguientes: observación estructurada, la entrevista dirigida, cuestionarios cerrados y grupos focales.

OBSERVACION ESTRUCTURADA:

Para la utilización de este tipo de técnica fue necesario gozar de buena salud, una buena visión, audición y poseer cierta vivacidad de espíritu que permitiera efectuar comparaciones, distingos y advertir los cambios que se pudieran producir en el transcurso de la observación estructurada contando con una guía que dirigió lo que se debía elegir para ser observado, siempre separándolo de la interpretación. Este instrumento evaluó los indicadores: Competitividad, Desarrollo Individual y Grupal, Liderazgo.

ENTREVISTA DIRIGIDA:

Esta fue una conversación seria con un fin determinado, destinada a recoger datos y obtener información específica estructurada y definida previamente. Con este instrumento se midieron los indicadores siguientes: Aumento de Productividad, Desarrollo de la Organización, Correspondencia entre Funcionamiento Institucional y las Necesidades de los Beneficiarios.

CUESTIONARIO CERRADO:

En este instrumento se elaboró una serie de preguntas escritas en donde su respuesta consistía en elegir entre una u otra situación como SI – NO. Este instrumento evaluó los indicadores: Aumento de Productividad, Conocimiento de Técnicas e Instrumentos para una Mejor Administración.

GRUPO FOCAL

Con ésta técnica se pudo construir información por medio de una guía metodológica que contuvo una serie de interrogantes, las cuales fueron las que guiaron la discusión de aproximadamente 90 minutos entre los sujetos de la investigación y las investigadoras, se realizaron apuntes y observaciones de aspectos importantes. Con esta técnica se evaluó los indicadores: Conocimiento de Actividades del Departamento de Recursos Humanos, Definición de Estructura y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.

Técnicas y Procedimientos Utilizados

La recopilación y construcción de la información se realizó por medio de la aplicación de los instrumentos como los cuestionarios cerrados, entrevistas dirigidas y grupos focales que se realizaron con los sujetos de la muestra. Esto se visualizo de dicha manera tomando en cuenta la perspectiva con la cual se realizó la investigación, la cual conllevaba el tomar muy en cuenta el aporte que cada sujeto de la investigación realizaba, tanto dentro del marco de la investigación, como dentro del proceso concreto de funcionamiento de la institución estudiada. Era igualmente de suma importancia los significados que tenían en dichos sujetos las variables de la investigación. Lo anterior permite entender la razón en cuanto a que se entiende por construcción de información, pues se asumía que no eran datos fríos, los que se querían extraer, si no elementos de carácter subjetivo, los cuales eran fundamentales a la hora de hacer una valoración

de la Gestión de la institución. Por lo que respecta a lo metodológico este estudio se definió como un estudio de **campo con enfoque cualitativo**, con dicho planteamiento se define ésta investigación, la cual se realizó en un espacio concreto institucional, en este caso el Hospital General San Juan de Dios. Con dicha finalidad se definió una muestra, que fuera representativa de las instancias de la estructura institucional del mencionado espacio. Dichas personas fueron convocadas a la realización de 2 reuniones focales, las cuales se abrieron como **espacios de construcción de información** y no como mecanismos de recopilación de datos. Desde lo anterior lo importante era la información más significativa que se pudiera conjuntamente construir con dichos sujetos. En el descrito proceso, las investigadoras plantearon una relación marcada por la horizontalidad, dándole desde esta dinámica un espacio importante al **aspecto subjetivo**, tanto de los sujetos investigados como de las investigadoras. Por tanto se hace necesario la identificación de lo que Fernando Gonzáles Rey denomina **Zonas de sentido** las cuales son aquellos núcleos de significación, que se constituyen en el proceso de configuración subjetiva a nivel individual y social de las personas y que a la hora de querer intencionar cambios organizativos en cualquier ámbito institucional, se pueden convertir en facilitadores y/o dificultantes de cualquier proceso de dicha naturaleza. Por tanto desde esta perspectiva, la recuperación de lo particular es también un espacio legítimo de generación de conocimiento. Para la realización de esta investigación se realizaron 2 grupos focales, los cuales se definieron en dos niveles de acuerdo a las dos grandes variables definidas para el estudio: Gestión del Departamento de Recursos Humanos (variable independiente), Impacto en el Desarrollo Organizacional (variable dependiente). El personal de dicho centro hospitalario está dividido en 4 categorías: operativo, administrativo, técnico y profesional. Los grupos focales se diseñaron para poder englobar a dichas categorías, para lo cual, los dos grupos quedaron conformados de la siguiente forma: 1er. Grupo focal: Operativos y Administrativos y el 2do. Grupo focal con Técnicos y Profesionales.

Técnicas de Análisis

El tipo de análisis realizado tuvo preponderantemente un enfoque cualitativo, tomando como base algunos de los principales principios definidos por Fernando González Rey, desde lo que él denomina Investigación Cualitativa. Desde esta perspectiva podemos identificar los siguientes principios metodológicos:

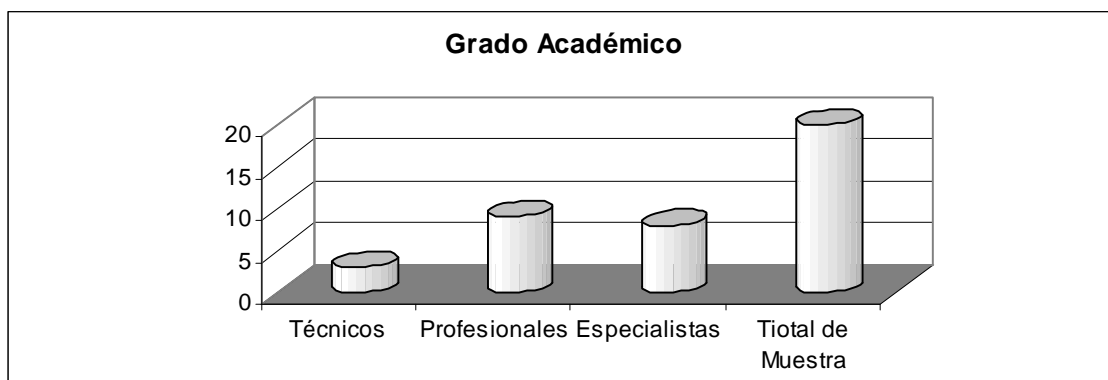
- La información y el conocimiento en la investigación, no se recopila, ni recaba, es una construcción en un espacio de dialogicidad entre investigador y sujetos de la investigación.
- Como consecuencia del principio anterior, la tradicional relación investigador–investigado, se replantea y deja de ser una relación sujeto-objeto, para pasar a una relación sujeto-objeto-sujeto, es decir dos sujetos en relación de conocimiento, mediados por la realidad.
- Desde esta perspectiva, se privilegia los espacios conversacionales a partir de los cuales las personas puedan desde una dinámica horizontal, realizar la construcción de información. Dicho proceso tiene la conducción del investigador, pero lo fundamental es ser guiados por los elementos más significativos de los sujetos de la investigación.
- González Rey denomina Zonas de Sentido, a aquellas dimensiones de la subjetividad, las cuales se constituyen en núcleos de significado, para los sujetos sociales y que son desde ahí, donde pueden definirse líneas y acciones de investigación, las cuales permiten la definición de investigaciones y propuestas de trabajo más coherentes con la visión de las personas involucradas en un proceso social.

Las técnicas como observación estructurada, entrevista dirigida y cuestionario cerrado se utilizaron con una visión tradicional de la investigación, como una forma de complementar la información construida en los grupos focales.

CAPITULO III

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

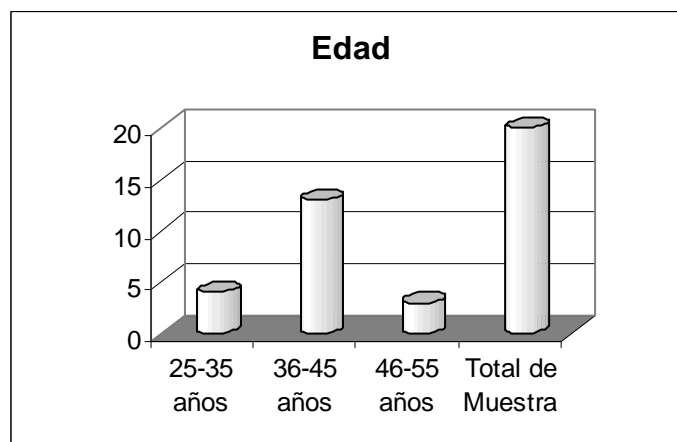
Gráfica # 1



Fuente: Datos obtenidos de los cuestionarios y entrevistas realizados a Jefes de Departamentos del Hospital General San Juan de Dios. Ciudad de Guatemala, durante el mes de septiembre del año 2007.

La gráfica # 1 evidencia que la dirección de los departamentos del Hospital General San Juan de Dios está a cargo en su mayoría de personas profesionales. Siendo de 20 personas, 3 técnicos en su área, 9 profesionales y 8 especialistas

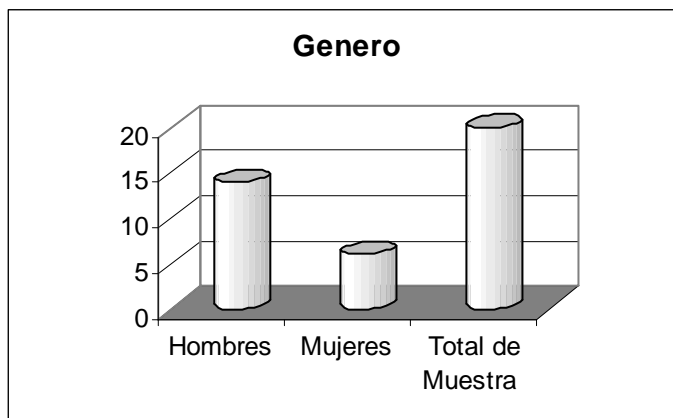
Gráfica # 2



Fuente: Datos obtenidos de los cuestionarios y entrevistas realizados a Jefes de Departamentos del Hospital General San Juan de Dios. Ciudad de Guatemala, durante el mes de septiembre del año 2007.

La gráfica # 2 evidencia que la dirección de los departamentos del Hospital General San Juan de Dios está a cargo en su mayoría de personas jóvenes adultas. Estando de 20 personas, 4 entre en el rango de 25 a 35 años de edad, 13 en el rango de 36 a 45 años de edad y 3 en el rango de 46 a 55 años de edad.

Gráfica # 3



Fuente: Datos obtenidos de los cuestionarios y entrevistas realizados a Jefes de Departamentos del Hospital General San Juan de Dios. Ciudad de Guatemala, durante el mes de septiembre del año 2007.

La gráfica # 3 evidencia que la dirección de los departamentos del Hospital General San Juan de Dios está a cargo en su mayoría de hombres. Siendo de 20 personas, 14 hombres y 6 mujeres.

El posicionamiento teórico desde el cual se realizó dicha interpretación fue en la temática de Desarrollo Organizacional, planteada por Burke, W.: "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".³⁰ Y en lo que respecta al Departamento de Recursos Humanos lo planteado por Fernando Arias: "Área que lleva a cabo la administración de Recursos Humanos (personal) en donde el proceso administrativo es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".³¹ Y Beckhard: "Procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".³²

³⁰ Burke, Robertson. "Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica", Pág.12

³¹ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Pág. 27

³² Beckhard, R. "Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias", Pág. 9

1) Grupo Focal

a. Recursos Humanos = Instancia de Disciplina.

En los espacios de diálogo que se abrieron, específicamente en los que respecta al grupo focal, se pudo identificar que la percepción de las personas participantes en dicho espacio, fue la de ver a la Gerencia de Recursos Humanos, más desde una de sus dimensiones, que es la de disciplinar y sancionar. Pesa demasiado dicha función, lo cual puede interpretarse como parte del estilo de trabajo que dicho departamento ha generado. Dentro del hospital, el Departamento de Personal es parte de la Gerencia mencionada. Las otras funciones que debería de intencionar son poco vistas y el desarrollo de su Gestión es desigual. Es ilustrativa la opinión de un director de departamento cuando dice *“Me parece que deberían de ocuparse no solo de las sanciones, el desarrollo de la gente debería de ser también una preocupación, tomemos en cuenta la naturaleza del trabajo en el hospital, la existencia de muchos conflictos, la dinámica que plantean los sindicatos, la situación económica de la gente, todo eso, es una condición a tomar en cuenta, no es que se le solucione la vida a la gente pero si tiene que ser visto y tomado en cuenta”*.³³ Lo anterior ilustra lo dicho arriba y define desde ya la importancia de desarrollar de manera más orgánica las distintas dimensiones de la Gestión moderna de los Recursos Humanos y acondicionándolo a la naturaleza del hospital. Cabe citar otra opinión al respecto *“Se muestra como un departamento importante, pero muy distante de las necesidades de los trabajadores. Creo que estas son de suma importancia para que una institución como ésta, con su tamaño y su complejidad pueda funcionar, recuerden que aquí tenemos 3,000 trabajadores y sólo esto ya es un problema. Y creo que hay que valorar el esfuerzo que hacen para que esto funcione”*.³⁴ Lo anterior juntamente con las respuestas recabadas en el cuestionario cerrado, nos hacen pensar en la importancia del desarrollo sistemático, orgánico y armónico de las estructuras básicas de un Departamento o Gerencia de Recursos Humanos y su importancia de generar acciones más allá de las funciones que puedan necesitarse tradicionalmente.

³³ Grupo focal

³⁴ Grupo focal

b. Recursos Humanos y las Dimensiones de la Productividad Social.

La sub-disciplina de la Administración de Recursos Humanos, nace marcada por la visión de la optimización de los recursos y se ve como aliada de empresarios, cuyo único fin era el de expoliar y sacarle la mayor productividad a los trabajadores. Por el otro lado, la Administración Pública, desde la visión del desarrollo de la burocracia de Max Weber, define que dicha administración se basa en principios y acciones, que definían y desarrollaban valores de la democracia liberal, cuando constatando la existencia del ámbito de lo público, define el bien común como elemento importante de dicha dimensión. La administración pública nace muy vinculada necesariamente al desarrollo y funcionamiento de los estados nacionales europeos. En Latinoamérica dichos procesos han estado marcados por el subdesarrollo y por lo tanto la implementación, apropiación y desarrollo de dichas disciplinas ha tenido una dinámica limitada. *La productividad social*, es una categoría que estamos asumiendo como base de nuestro análisis, debido a que en una institución pública, en un país como Guatemala, donde el aparato del Estado se ha desarrollado precariamente, la utilización de dichos enfoques pueden ser enriquecedores. Encontramos opiniones como la siguiente *“Miren, lo de Recursos Humanos esta bien, yo digo que puede funcionar, pero en el hospital con las necesidades que hay, que son un reflejo de las necesidades del país, no puede aplicarse estrictamente, la gente que viene aquí es muy pobre, ¿cómo amarrar cosa de administración moderna con problemas de pobreza?”*.³⁵ Al escuchar dichas opiniones es cuando cae por su peso la importancia del desarrollo de enfoques creativos, que articulen por un lado la exigencia de que las instancias públicas, funcionen eficientemente y den un servicio de calidad y que a la vez, estos servicios estén en coherencia con las necesidades de los usuarios.

c. Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional: sus Complejidades.

Instancias como el Hospital General San Juan de Dios, forman parte de un sistema de salud, diseñado desde un enfoque eminentemente curativo,

³⁵ Grupo focal

donde el aparato estatal, se ha desarrollado precariamente y lo poco que se ha construido ha estado demasiado centralizado. Si ha esto agregamos la lógica de desarrollo del país, la cual marca al área metropolitana como una de los principales centros económicos del país, la concentración de la población es bastante fuerte. Lo anterior plantea exigencias gigantescas a instancias que como el hospital, son parte, como decíamos, de un sistema cuyo enfoque tampoco ayuda para eficientizar sus acciones. En este sentido hablar de Administración de Recursos Humanos y el impulso de Desarrollo Organizacional, tiene dimensiones muy complejas, pero no imposible de abordar. Revisemos una opinión *“¿Desarrollo Organizacional en una institución? esta bien, pero con la condición de que viéramos, que detrás de dichas propuestas hay problemas más complejos, como las de desarrollo humano y desarrollo social. Digo esto por que el hospital no es una isla, es parte de esta sociedad y lo que se haga dentro él o fuera de él lo afecta, si no mire como están llenas las emergencias de personas afectadas por la violencia. Entonces el Desarrollo Organizacional interno tiene que tomar en cuenta eso y los planificadores del ministerio deben de contemplarlo”*.³⁶ Lo anterior es ilustrativo de una visión de enlace entre el Desarrollo Organizacional de las instituciones y el desarrollo en general. En todo caso se hace evidente que es importante dimensionar los alcances de la Gestión de los Recursos Humanos y cómo puede tener impacto en el funcionamiento de instituciones públicas, es evidente que dada la profundidad y complejidad de los problemas sociales, el simple enfoque de Desarrollo Organizacional, no puede por si mismo ser el que optimice, las funciones de dichas instancias, pero sí es importante, ver su aporte en el mejoramiento de las funciones públicas.

2) Cuestionario Cerrado

En lo que respecta a la aplicación del cuestionario cerrado, pudimos identificar los siguientes resultados: Un 50% manifestaron tener una noción del enfoque de gestión definido por la dirección del hospital y en lo que respecta al Departamento de Recursos Humanos, piensan que dicha

³⁶ Grupo focal

instancia institucional realiza acciones que permiten aumentar la productividad de la institución. Un 30 % plantean que el departamento analizado debe de aumentar su incidencia dentro de las acciones de Desarrollo Institucional y articular más sus actividades a las distintas subdirecciones y jefaturas de servicios existentes, esto con la intención de que el Desarrollo Institucional vaya de la mano de las necesidades de los distintos servicios y de cómo estos respondan a las necesidades de los beneficiarios. El restante 20 % se colocó más en una posición más pragmática y parcial, al manifestar que la gestión del departamento se ubica en la visión tradicional y que desde esta perspectiva lo realizado por dicha instancia, tenía un efecto potencializador limitado, de cara a las necesidades de los usuarios.

Lo anteriormente descrito nos hace pensar en la importancia de la vinculación de las distintas instancias organizativas de una institución, en la gestión de lo que se ha definido como el principal capital, como es el Recurso Humano. Lo dicho desde la perspectiva de un enfoque de Gestión que amarre en su desarrollo e implementación de varias categorías básicas, que evidencien que cuando hablamos de Gestión de Recursos Humanos, en una institución pública, este tiene ciertas particularidades y en países como Guatemala, donde la administración de las instancias públicas, tiene un rezago bastante pronunciado, hacen necesario el pensar en la aplicación y resignificación de principios tradicionales, como los de productividad.

Existen igualmente evidencias que la claridad de un enfoque o la articulación creativa y crítica de varios, es de suma importancia en la definición de una voluntad colectiva que se oriente a la conducción más coherente de instancias públicas. La idea no es la homogenización de las formas de pensar y de gestionar, pero sí en la necesidad de ponerse de acuerdo en los principios y necesidades de gestión, esto de frente a las necesidades estratégicas de las instituciones, pero igualmente y esto en instancias como estas es de suma importancia, con relación a las prioridades que puedan marcar marcos generales como las políticas de sector público, sectoriales, marcos legales y constitucionales, los cuales se convierten en el ya señalado marco estratégico de gestión.

3) Entrevista Dirigida

Este instrumento, fue aplicado con la intención de poder hacer una valoración entre el desarrollo de la organización y como éste desarrollo tiene implicaciones y ciertos niveles de correspondencia con las necesidades de los beneficiarios. Esto pues siendo el Hospital General San Juan de Dios, una instancia de servicio público, no pude dejar de hacer valoraciones de su funcionamiento y desarrollo interno de frente a las necesidades de los usuarios. No esta por demás insistir en la naturaleza de la productividad a la que nos referimos. Esta tiene ciertas características que hacen que dicho principio deba de ser reformulado. Como en el anterior instrumento, la muestra siguió el criterio de los informantes claves, los cuales se ubican en puestos estratégicos de la estructura organizativa del hospital. Con dicha metodología lo que se pretendía era poder orientar acciones para la identificación de las percepciones de dichos informantes en torno a los procesos impulsados e intencionados desde el Departamento de Recursos Humanos. La constante identificada a partir de la aplicación de este instrumento es la escasa claridad de las acciones realizadas desde cada uno de los servicios y no tener identificada la situación de la vinculación de esto, con las necesidades de los usuarios. Los siguientes son algunos de los datos que arrojó la aplicación del instrumento:

Un 25% manifestaron no entender cómo y por qué la productividad, puede ser aplicada como un principio de la Administración de Recursos Humanos a la labor que realizan en el hospital. Un 30% manifestaron que el funcionamiento del hospital, está marcado por una serie de prácticas que se han establecido a través de la historia institucional, que se ha sedimentado como Cultura Organizacional y que los grandes rezagos encontrados en la administración pública en general, no posibilitan una adecuada gestión. El 74.5% de los entrevistados manifestaron que con relación a las necesidades de los usuarios, no hay desde las instancias directivas y de gestión dentro del hospital y en el ministerio, una clara definición de pautas e indicadores en torno a dichas necesidades y la satisfacción de las mismas. Como parte de la interpretación de la información recopilada con este instrumento cabe señalar, que cada vez más se impone en el manejo de dichas instancias institucionales, desde los

servicios sociales, la importancia del manejo y aplicación del concepto de calidad, la cual no es vista solo como el traslado mecánico del concepto a la administración pública, si no el enlace de conceptos, tales como calidad, satisfacción de necesidades, responsabilidad social y pública y necesidades sociales. Todo lo anterior desde un enfoque integral, de cara a la gran demanda de servicios de atención en países como Guatemala. Por último se pudo identificar otra dimensión de análisis importante cuando aproximadamente un 36.5% identificaba la importancia de la Gestión de la Gerencia de Recursos Humanos en la creación de condiciones para la coherencia de las acciones de cara a las necesidades de los usuarios.

4) Observación Estructurada

La Observación estructurada, estuvo dirigida a hacer una serie de acercamientos de la realidad cotidiana de los empleados del Hospital General San Juan de Dios. Se plantearon como principales categorías de análisis: Liderazgo, Competitividad y Productividad. Cada una fue desglosada en una serie de indicadores a fin de poder desde una observación participante hacer un recuento de las expresiones que en dicho ámbito tiene las relaciones laborales y específicamente dentro del marco de las variables de Gestión de los Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional. Fueron dos momentos que se privilegiaron para la observación: lo realizado en los grupos focales y la cotidianidad laboral.

Los grupos focales realizados fueron 2, uno con técnicos y el otro con otro nivel más profesionalizado y especializado. Es importante señalar que en los grupos focales, se pudo ver una tendencia a no asumir una expresión clara de las intenciones en torno a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos, evidenciando una percepción del mismo como una instancia en cierto grado muy recargada de trámites y sin una vinculación a las necesidades de los trabajadores. La situación concreta de la reunión focal, mostró a un grupo de técnicos poco claro en torno a las acciones importantes para la vinculación de sus labores y la Gestión de dicho Departamento. En el marco de la cotidianidad laboral puede evidenciarse, que existe una gran precariedad, en torno a la expresión de formas de liderazgo, probablemente por no existir espacios adecuados al respecto.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. De acuerdo a los resultados e interpretación de los instrumentos, se puede evidenciar que dentro del ámbito del Hospital General San Juan de Dios, la Gestión realizada por el Departamento de Recursos Humanos, está generando procesos de trabajo, implementación de manuales, reglamentos y mecanismos de Gestión, los cuales en su conjunto y de manera particular, puede interpretarse como impactos en el Desarrollo Organizacional de dicha institución. Por lo que se acepta la hipótesis “La Gestión del Departamento de Recursos Humanos Impacta en el Desarrollo Organizacional”.
2. Dentro del marco de funcionamiento de una instancia pública, la aplicación de principios y propuestas de trabajo desde el enfoque tradicional de la Gestión de los Recursos Humanos, debe de ser reacondicionada, por principios como los de *Productividad Social*, a partir del cual tiene que definirse este tipo de propuestas, las cuales tiene que hacer el reconocimiento de la naturaleza del funcionamiento de las instituciones públicas, el cual no se mueve dentro del marco estricto de la *productividad económica*, si dicho marco se amplía a condiciones de bienestar social y público.
3. Los Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional, son dimensiones fundamentales, para la Gestión empresarial, pero igualmente pueden ser aplicados creativamente en la Gestión de entidades públicas, y su utilización puede generar aprendizajes importantes que permitan, por un lado nutrir la visión y la acción de disciplinas como la administración pública, con conceptos como el de productividad social y, por el otro lado, el poder superar el reduccionismo de enfoques economicistas de la Gestión de los Recursos Humanos.
4. Además de las variables de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, es de suma importancia categorías como Cultura Organizacional, esto como un reconocimiento a los distintos elementos de carácter subjetivo, que está implícitos en el funcionamiento toda entidad, sea pública o privada y los cuales son de suma importancia a la hora de impulsar procesos de Desarrollo o Cambio Organizacional y que pueden explicar las distintas dinámicas de compromiso al cambio u oposición al mismo.
5. El Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, se constituye en una instancia de suma importancia para la Gestión de la Institucionalidad interna y los distintos procesos que ha intencionado, en este sentido, deben de ser sistematizados, reglamentados y darles condiciones para la sostenibilidad de los mismos.

RECOMENDACIONES

Al Hospital General San Juan de Dios:

1. Los Departamentos o Gerencias de Recursos Humanos, deben optimizar y fortalecer sus mecanismos de trabajo e incorporar procesos de investigación. Esto con la intención de poder realizar acciones con mayor nivel de coherencia y sistematicidad, que les permitan tener mayor impacto positivo en el funcionamiento y desarrollo de cualquier entidad sea pública o privada. Lo anterior como un medio fundamental de fundamentación y legitimación de una sub-disciplina, que ha sido vista históricamente con recelo.
2. La Gestión de Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional, deben de ser principios orientadores en la Gestión de instancias como el Hospital San Juan de Dios, lo cual tiene que verse reflejado en los lineamientos generales de funcionamiento del Hospital y de las instancias internas como la Gerencia de Recursos Humanos y las distintas direcciones y jefaturas de departamento, articulando así las distintas acciones. Todo esto tendrá que concretizarse en un plan estratégico, el cual deberá enmarcarse dentro de la política general de salud y los marcos legales existentes (Constitución de la República y Código de Salud).
3. La Gestión del Departamento de Recursos Humanos del Hospital debe definir ejes metodológicos, que posibiliten la implementación de un modelo integral de Gestión. Los posibles ejes podrían ser los de monitoreo, sistematización, evaluación, investigación y capacitación entre otros. Lo anterior a fin de contar con los procesos internos que permitan a dicho Departamento potencializar sus funciones y aportar de manera más sistemática y coherente al Desarrollo Organizacional de la Institución.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

4. Continuar promoviendo la Investigación en las distintas ciencias, especialmente en la Ciencia Psicológica ya que su campo es extenso y complejo.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas:

5. La formación en Recursos Humanos, debe de ser planteada con una visión integral, por lo que los programas formativos deberán de contemplar dentro de sus ejes temáticos esta visión para preparar cada vez mejor al los futuros profesionales.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". (México: Editorial Trillas, 1976) 525p.p.
- Beckhard, R. "Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias". (Miami: Editorial Addison – Wesley, 1969) 268p.p.
- Burke, W. y Robertson, P. "Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica". (Boston: Editorial Handbook y Organización Psicológica, 1992) 356p.p.
- Butteriss, Margaret. "Reinventando Recursos Humanos", Cambiando los Roles para crear una Organización de Alto Rendimiento. (México: Editorial EDIPE, 2000) 360p.p.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". (México: Editorial Mc Graw-Hill, 1993) 578p.p.
- Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". (Segunda Edición. Colombia: Editorial Atlas, 1998) 600p.p.
- Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". (5ta Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2000) 699p.p.
- González Rey, Fernando Luis. "Investigación Cualitativa y Subjetividad". (Guatemala: Editorial MISERIOR, 2006) 254 p.p.
- González Rey, Fernando Luis. "Lo Social en la Psicología y la Psicología Social". (Guatemala: Editorial Grupo Vamar, 2006) 254 p.p.
- Harris, Jeff. "Administración de Recursos Humanos". (7ma. Edición. México: Editorial Limusa, 1995) 586p.p.
- Newton, M. y Raia, A. "Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos". (New York: Editorial McGraw-Hill, 1972) 445p.p.
- Porras, J. y Robertson. "Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio". (Segunda Edición. Boston: Editorial Handbook y Organización Psicológica, 1992) 567p.p.
- Schultz, Duane. "Psicología Industrial". (3ra. Edición. México: Editorial McGrawHill, 1991) 457p.p.
- Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle. "La Gestión de los Recursos Humanos". (España: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana, 1999) 455p.p.
- Wendell, F y Bell, C. "Desarrollo Organizacional". (Quinta Edición. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, 1995) 465p.p.
- Werther William B. Jr., Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". (5ta Edición. México: Editorial McGrawHill, 1991) 577p.p.
- www.depi.itchihuhua.edu.mx. Link – Información sobre la Administración de Recursos Humanos
- www.wikilearning.com/gestion_de_recursos_humanos_y_estrategia-wkc-6631.htm#opiniones
- www.wikilearning.com/sobre_la_administracion_de_recursos_humanos-wkccp-15227-1.htm

ANEXOS

Instrumento 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

Guía Grupo Focal

Objetivo: Abrir un espacio de discusión con directores, jefes de departamento y de servicios del Hospital General San Juan de Dios, a fin de identificar sus percepciones en torno a las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos y su funcionamiento.

- a. ¿Cómo perciben las acciones planteadas desde la Gerencia de Recursos Humanos para el funcionamiento del hospital?
- b. ¿Cuáles podrían ser o son en la práctica cotidiana, las formas y mecanismos por medio de los cuales la Gerencia de Recursos Humanos, los distintos departamentos y servicios del hospital pueden brindar un buen servicio de manera informal y formal?
- c. ¿Cuáles son las implicaciones de la interrogante anterior en el Desarrollo Organizacional del hospital?
- d. ¿Cuáles son los aportes concretos de la Gerencia de Recursos Humanos en la Gestión del hospital?

Instrumento 2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

Cuestionario Cerrado

Objetivo: Realizar una valoración en torno a los niveles de aumento de la productividad y los conocimientos de personas claves de la Gestión de Recursos Humanos en el Hospital General San Juan de Dios con relación a las técnicas y enfoques para una mejor administración.

- a. ¿Es la productividad un elemento clave en la Gestión hospitalaria?
Si _____ no _____
- b. ¿Tiene implicaciones para el buen funcionamiento de los distintos servicios y departamentos la Gestión realizada por la Gerencia de Recursos Humanos?
Si _____ no _____
- c. ¿Es importante en la Gestión hospitalaria tener claro el enfoque de Gestión y sus implicaciones prácticas para un buen funcionamiento interno?
Si _____ no _____
- d. ¿Cuál es el enfoque utilizado en la Gestión del hospital?

- e. ¿Tiene que hacerse mejoras en la Gestión del hospital y en lo que respecta a la Gestión de los Recursos Humanos?
Si _____ no _____ por que _____

Instrumento 3

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

Observación Estructurada

Objetivo: Identificar dentro del marco de una reunión de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos y servicios médicos, las conductas observables de los indicadores de liderazgo, competitividad y productividad.

a. Liderazgo:

Aspectos a observar:

- tipos de liderazgo
- legitimización de los liderazgos
- formas de reproducción de los liderazgos

b. Competitividad

Aspectos a observar:

- roles de trabajo
- definición de competencias de trabajo

c. Productividad

Aspectos a observar:

- tiempo de trabajo efectivo en el trabajo
- tiempos efectivos para la realización de las acciones planificadas

Instrumento 4

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

Entrevista Dirigida

Objetivo: Identificar y valorar la opinión de técnicos y operativos en torno a las condiciones de productividad, desarrollo de la organización y sus implicaciones en la correspondencia de los servicios y las necesidades de los usuarios.

- a. ¿Mejorando las condiciones laborales de su servicio se podrían aumentar el número de pacientes atendidos o servicios prestados?

Si _____ no _____ por qué _____

- b. ¿El Desarrollo de la Organización tiene que verse reflejado en el bienestar de sus trabajadores?

Si _____ no _____ por qué _____

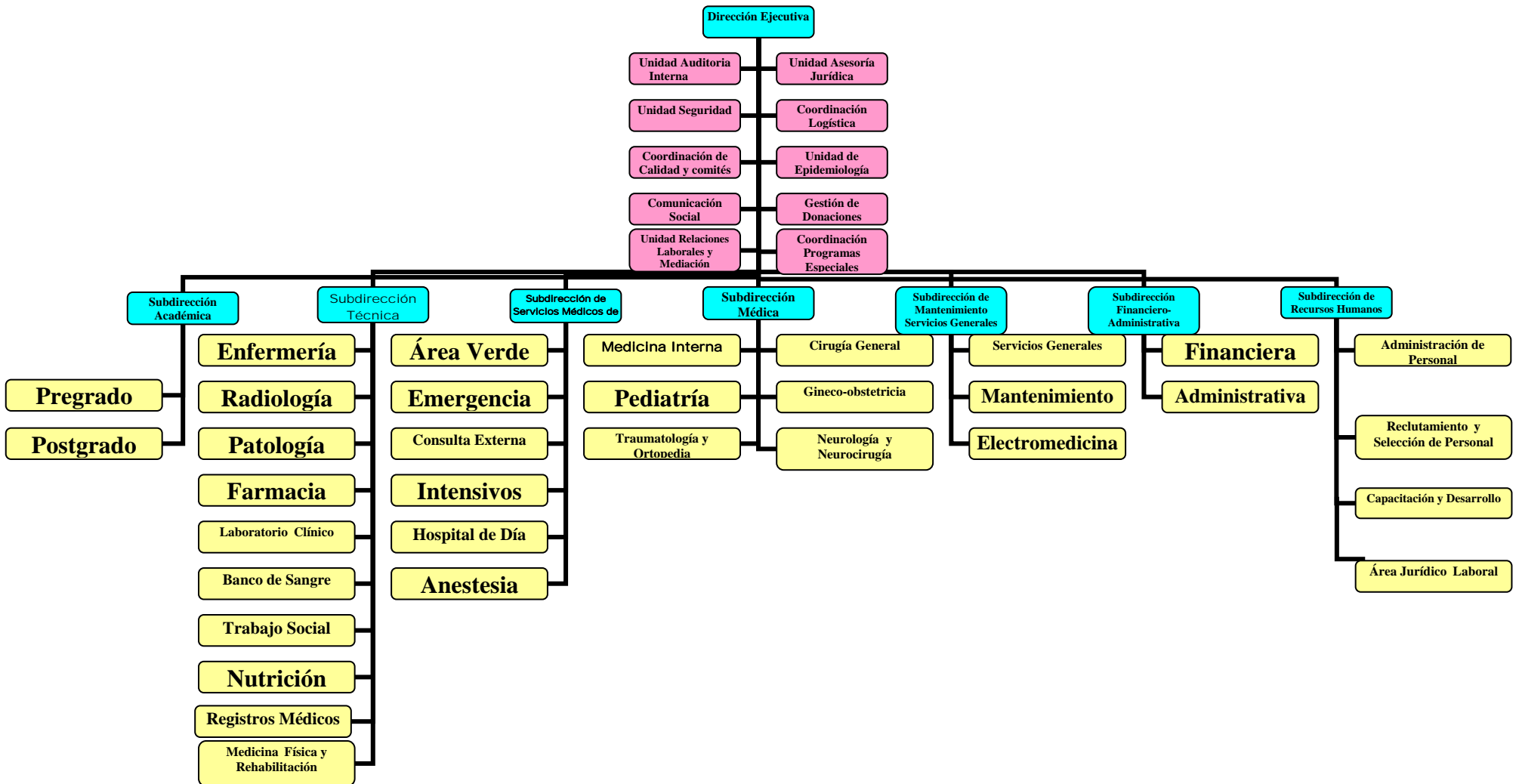
- c. ¿Es el Desarrollo Organizacional importante para prestar un buen servicio y atención?

Si _____ no _____ por qué _____

- d. ¿Es de suma importancia para la definición de una política de Desarrollo Organizacional tomar en cuenta las necesidades de los usuarios?

Si _____ no _____ por qué _____

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
 HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS
 DIRECCIÓN EJECUTIVA



RESUMEN

Este estudio presenta la influencia que el Departamento de Recursos Humanos ejerce sobre el Desarrollo Organizacional, llevado a cabo en el Hospital General San Juan de Dios, orientado principalmente a determinar el Impacto que causa la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo de las Organizaciones Públicas. En el mismo específicamente se ubica el campo de acción que posee el Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización en una institución pública; Enfoca las diferentes Gestiones que el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo, las cuales contribuyen con el desarrollo de la organización; Demuestra como el Departamento de Recursos Humanos contribuye con el desarrollo potencial humano, y con ello, al de la organización; Incluye a los departamentos que conforman la organización dentro de las gestiones que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos para mejorar el desarrollo de la misma; Identifica los posibles Impactos que puede tener una Gestión adecuada de un Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional.

Metodológicamente definido como estudio de ***campo con enfoque cualitativo***, basado en la perspectiva del Dr. Fernando González Rey, en la que se toma en cuenta el aporte de cada sujeto, dentro del marco de la investigación y la recuperación de lo particular es también un espacio legítimo de generación de conocimiento.

La recopilación y construcción de la información se realizó por medio de las técnicas como observación estructurada, entrevista dirigida y cuestionario cerrado con la visión tradicional de la investigación, para complementar la información construida en los grupos focales. Éstos realizados con 20 personas las cuales constituían la muestra tomando como referentes para su participación: su vínculo directo dentro del organigrama institucional, cargos y responsabilidades superiores, tiempo y trayectoria de servicio en la Institución.