



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS OFICINAS DEL  
ESTADO GUATEMALTECO**

Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Asesorada por Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

Guatemala, octubre de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS OFICINAS DEL  
ESTADO GUATEMALTECO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA POR**

**AURELIA ANABELA CORDOVA ESTRADA  
ASESORADO POR INGA. MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERA INDUSTRIAL**

Guatemala, octubre de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Inga. Lenny Virginia Gaitán Rivera
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS OFICINAS DEL ESTADO GUATEMALTECO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de abril de 2004.

Aurelia Anabela Cordova Estrada

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A Dios**

Por su amor infinito y por ser la luz que ha brillado durante toda mi vida hasta el día de hoy.

### **A mi padre**

Por su apoyo incondicional, paciencia y confianza que ha depositado en mí, este triunfo es suyo.

### **A mi madre**

Por darme la vida.

### **A mi tío**

Germán Mazariegos, por ayudarme a lo largo de mi carrera, gracias por tu infinita paciencia y amor, aunque ya no estés conmigo yo te dedico la culminación de mi carrera.

### **A mi tía**

Catalina Tobar, por sus consejos, por su amor y comprensión a lo largo de mi vida.

### **A mis hermanos**

Por el apoyo incondicional que siempre han demostrado hacia mí, gracias.

### **Al amor de mi vida**

Hugo Rivera, por su amor, por su apoyo a lo largo de mi carrera, gracias por darme la mano cuando más lo necesitaba y compartir todos los momentos conmigo.

### **A mis amigos**

Ileana Palomo, Eugenia Rodas, Virginia Valdez, Antonio Ovando, Nery Fernández y Brenda Sierra, por su amistad y apoyo incondicional en mi vida y aquellos que por espacio no los he mencionado.

### **A mis cuñados**

Por la amistad, confianza y estima que me brindaron.

### **A mis sobrinos**

Por su amor, por la bondad de verlos y disfrutar su alegría.

### **En especial a**

Rosita Pérez, por su apoyo y cariño.

Y a todas las personas que sin mencionarlas saben que ocupan un lugar en mi corazón, les agradezco su tiempo, fortaleza y fe.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi familia**

A todos los miembros por su apoyo incondicional a lo largo de todo mi carrera y mi vida.

### **A Inga. Marcia Veliz**

Por el apoyo y por compartir sus conocimientos. Le agradezco por su confianza y amistad ya que representa un ejemplo profesional.

### **A los ingenieros de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

Por la amistad, consejos y apoyo que me han demostrado.

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por haberme brindado la oportunidad de ser un profesional.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XII</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1 Organización	1
1.1.1 Visión	3
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Estrategias	3
1.2 Función de la organización	4
1.3 Selección de personal	6
1.4 Proceso del sistema administrativo	7
1.4.1 Planeación	7
1.4.2 Organización	9
1.4.3 Integración	11
1.4.4 Dirección	12
1.4.5 Control	14



1.5	Naturaleza del sistema	15
1.5.1	Objetivos	15
1.5.2	Políticas	18
1.5.3	Procedimientos	21
1.6	Diversidad de la fuerza de trabajo	22
1.7	Departamentos	23
<b>2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL</b>	<b>25</b>
2.1	Personal	25
2.1.1	Organización jerárquica	27
2.1.2	Definición de categorías	27
2.1.3	Funciones y atribuciones	29
2.2	Dotación de personal	32
2.3	Comportamiento organizacional	34
2.3.1	Planteamiento de hipótesis	36
2.3.2	Determinación de la población	37
2.3.3	Determinación de la muestra	38
2.3.4	Determinación del tipo de muestreo	40
2.3.5	Resultados obtenidos	40
2.4	Evaluación y promoción	42
2.5	Remuneración y seguridad	43
2.5.1	Contratación	43
2.5.2	Sueldos y salarios	45
2.5.3	Prestaciones	46

<b>3. PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>47</b>
3.1 Organización	48
3.2 Planeación	49
3.3 Control	50
3.4 Concursos de selección por méritos	51
3.5 Comportamiento organizacional	52
3.6 Evaluación y promoción	53
3.7 Contratación	54
3.8 Sueldos y salarios	54
3.9 Condiciones de trabajo	55
3.10 Prestaciones	56
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>59</b>
4.1 Organización funcional	59
4.2 Atención a los requerimientos del personal	60
4.2.1 Reclutamiento y selección	61
4.3 Integración de personal	62
4.3.1 Desarrollo y supervisión	63
4.3.2 Evaluación y promoción	64
4.4 Clima de la organización y el trabajo	64
4.4.1 Dirección	65

4.4.2	Motivación	66
4.4.3	Control	66
4.4.4	Comunicación	67
4.5	Plan de remuneración y seguridad	70
4.5.1	Remuneración	71
4.5.2	Registro de personal	71
4.5.3	Contratación	71
4.5.4	Beneficios adicionales	72
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEJORA</b>	<b>75</b>
5.1	Auditoía de la administración de personal	75
5.2	Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados	80
5.3	Perspectivas a futuro	83
5.3.1	Globalización	84
5.3.2	Diversidad	85
5.3.3	Desempeño	85
5.3.4	Productividad	86
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Organigrama del Ministerio de Educación	2
2	Diagrama causa y efecto de las políticas	18
3	Sistema de políticas	20
4	Diagrama de causa y efecto	22
5	Organigrama del Ministerio de Educación planta central	27
6	Categorías del Ministerio de Educación	29
7	Diagrama de decisiones para dotación de personal	34
8	Flujograma de contratación	44
9	Diagrama de flujo de un plan estratégico	60
10	Causas y efectos de la comunicación	69
11	Beneficios de auditoría de personal	79
12	Componentes de auditoría de personal	80
13	Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos	82

## TABLAS

I.	Áreas y cantidades de trabajadores	26
II.	Funciones y atribuciones del Ministerio de Educación	31
III.	Distribución del personal por niveles	38
IV.	Número de encuestas contra número de trabajadores	40
V.	Porcentaje de resultados contra número de trabajadores	41

## **GLOSARIO**

<b>Auditoría de personal</b>	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
<b>Comportamiento organizacional</b>	Conjunto de características de una empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, logros y fracasos.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Condiciones y circunstancias en las que desempeña la labor.
<b>Contrato 011</b>	Forma de contrato del Estado que goza de todas las prestaciones y por tiempo indefinido.
<b>Contrato 022</b>	Forma de contrato del Estado que goza de todas las prestaciones y se da en forma temporal.
<b>Desempeño</b>	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

<b>Diagrama</b>	Representación gráfica de los pasos que se siguen en secuencia de actividades, dentro de un proceso.
<b>Estrategia</b>	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
<b>Fuerza de trabajo</b>	Conjunto del recurso humano de una organización.
<b>Globalización</b>	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
<b>Hipótesis</b>	Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.
<b>Misión</b>	Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.
<b>Política</b>	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de organización.

**Productividad**

Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

**Rotación de personal**

Proceso de trasladar a los empleados a puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

**Visión**

Creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera.



## RESUMEN

En estos tiempos de cambios tecnológicos y desarrollo, ningún sector deja de estar necesitado de un cambio continuo, como el que corresponde a los futuros profesionales ya que la responsabilidad en cuanto a mejorar los servicios es un reto.

En tal virtud, se propone un plan basado en políticas tendientes a mejorar los servicios a través del mejoramiento de la administración de personal. Es así como nace la idea de proyecto titulado Implementación de un plan estratégico de la administración de personal en las oficinas del estado guatemalteco.

La administración efectiva del personal requiere el desarrollo de un programa que permita al personal ser seleccionado y entrenado para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades. También requiere que cada persona sea motivada para que aplique su esfuerzo máximo, a efecto de que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y remunerados adecuadamente.

La misión del Ministerio de Educación es construir un Ministerio de Educación eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades educativas, apoye la construcción de una mejor Guatemala y la coloque a la altura de las demandas del siglo XXI.

Dada esta declaración dependerá en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser utilizado y administrado.

En consecuencia para mejorar la eficiencia de la administración en las oficinas del Estado de Guatemala y que el personal pueda desempeñar sus actividades eficazmente, deben reconocer la parte más importante, como lo es la administración del recurso humano, y la implementación de nuevas políticas y estrategias.

# OBJETIVOS

## General

Implementar un plan estratégico de la administración de personal en las oficinas del Estado guatemalteco que permita aumentar la eficiencia del mismo, en beneficio de los usuarios.

## Específicos

1. Aplicar el proceso administrativo como una herramienta para mejorar la administración de personal.
2. Estudiar la situación actual de una oficina administrativa del Estado de Guatemala con el propósito de implementar el plan estratégico.
3. Determinar el diagnóstico de la organización y analizar su comportamiento.
4. Formular, evaluar la contratación y condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño del personal.
5. Formular la función de la organización con el propósito de determinar los servicios a los usuarios.
6. Proponer políticas para el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios.

## INTRODUCCIÓN

La administración de personal tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La administración de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competitivo. Una de las funciones básicas de la administración de personal, es el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa. Para ello, el administrador de personal debe determinar las áreas clave en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidos.

En estos tiempos de cambios tecnológicos y desarrollo, ningún sector deja de estar necesitado de un cambio continuo, como el que corresponde a los futuros profesionales por la responsabilidad en cuanto a mejorar los servicios.

En tal virtud, se pretende proponer un plan basados en políticas tendientes a mejorar los servicios a través del mejoramiento de la administración de personal. Considerando que sólo con la integración de personal idóneo podrá alcanzarse.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Organización**

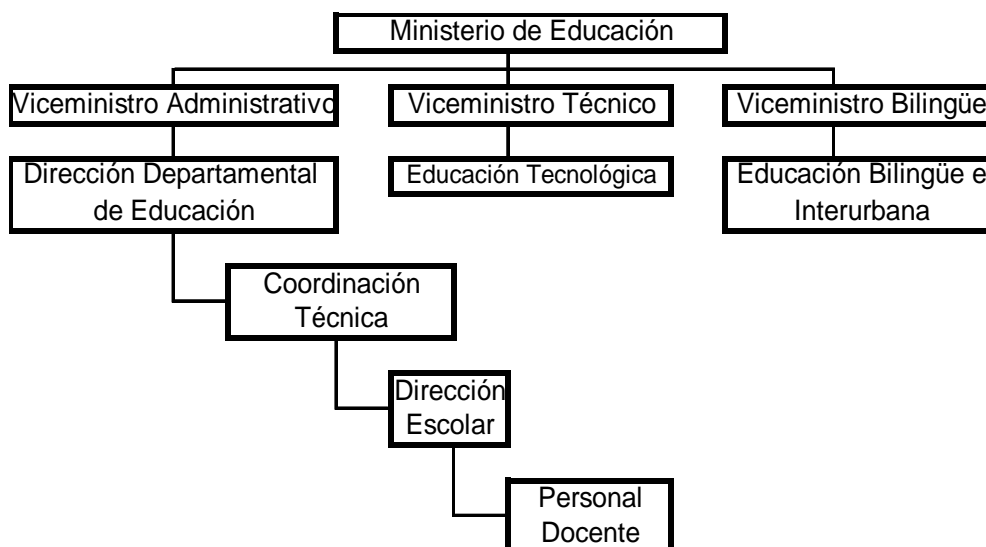
El sistema educativo nacional es un conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca.

El Ministerio de Educación como ente rector de la educación en Guatemala, tiene la responsabilidad de proporcionar y facilitar el servicio de la educación en el país, sin discriminación alguna.

A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar el proceso total de planeación. Mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios, pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios a nivel individual.

A continuación se presenta el organigrama del Ministerio de Educación.

**Figura 1 Organigrama del Ministerio de Educación**



FUENTE: Ministerio de Educación

Conforme los artículos 71 al 81 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la educación es una obligación del Estado, la cual se debe proporcionar sin ninguna discriminación. Ver Anexo.

El Ministerio de Educación como una organización del Estado, está ubicado en la zona 10 de la ciudad capital, y le corresponde la responsabilidad de administrar la educación a nivel nacional, mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos, estableciendo el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades elaboran sus proyectos a nivel del Ministerio de Educación.

### **1.1.1 Visión**

La visión del Ministerio de Educación de Guatemala es lograr que cada niño y niña reciba una educación de calidad y con pertinencia, formar personas con conocimientos, carácter, identidad y valores cívicos que les permitan desenvolverse con éxito en su vida personal y ciudadana.

### **1.1.2 Misión**

Una vez declarada la visión del Ministerio de Educación, también declara su misión la cual enuncia que debe construir un Ministerio de Educación eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades educativas, apoye la construcción de una mejor Guatemala y la coloque a la altura de las demandas del siglo XXI.

### **1.1.3 Estrategias**

El planteamiento estratégico del Ministerio de Educación está integrado de los siguientes componentes:

- a. Equidad: aumento de la cobertura, con enfoque de género, cultura, idioma y ubicación geográfica, según la comunidad lingüística.
- b. Interculturalidad: enfatizando el reconocimiento de las lenguas y culturas indígenas; la superación de toda forma de discriminación; y la investigación lingüística aplicada a la educación.



- c. Calidad y excelencia: mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje y promover la competitividad con equidad.
- d. Democratización: modernización, desconcentración del sistema educativo, en el marco de las reformas del Estado.
- e. Sostenibilidad: legitimización de los procesos de reforma educativa, en el marco de los acuerdos de paz, y del pacto de gobernabilidad.

El Ministerio de Educación tiene estrategias, las cuales buscan maximizar el desempeño laboral mediante la masificación de la ventaja competitiva a través de la participación e integración de sus departamentos.

## **1.2 Función de la organización**

La función del Ministerio de Educación de Guatemala es cumplir con lo que la ley ha establecido, a continuación se presentan sus funciones, como institución educativa del Estado guatemalteco:

- a. Garantizar la libertad de enseñanza y de criterio docente.
- b. Proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Declara de utilidad y necesidad pública la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

- c. Declarar de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.
- d. Subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia.
- e. Facilitar la educación inicial, primaria y básica dentro de los límites de edad que fije la ley.
- f. Declarar la alfabetización de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella.
- g. Promover la superación económica, social y cultural del magisterio, incluyendo el derecho a la jubilación que haga posible su dignificación efectiva.
- h. Declarar de interés nacional el estudio, aprendizaje, exploración, comercialización e industrialización agropecuaria
- i. Reconocer y promover la ciencia y la tecnología como bases fundamentales del desarrollo nacional.

El Ministerio de Educación forma parte del sistema de gobierno para el cumplimiento de las políticas de Estado, el cual persigue el fortalecimiento de la sociedad guatemalteca.

La tarea principal del Ministerio de Educación es velar por la educación en general, como organización debe cumplir con lo establecido en la Constitución de la República de Guatemala, relacionado con la educación.

### **1.3 Selección de personal**

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. El desarrollo de recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

## **1.4 Proceso del sistema administrativo**

Es un proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos los materiales y el capital.

El éxito de una organización depende de la gente relacionada con la misma incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados; desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo, motivar positivamente a la gente determina el logro de los objetivos de la empresa.

Las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, tales como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones específicas de costos.

Las responsabilidades generales de la administración esencialmente se conforman con un patrón común, cualquiera que sea el tipo de empresa de que se trate.

### **1.4.1 Planeación**

Desde el punto de vista del orden lógico, la función de la planeación precede a las actividades de organización, dirección, y control, y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos de la organización. Una vez que han sido especificados los objetivos de la organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones en la organización.

En contraste con las necesidades del personal administrativo de nivel superior, un administrador de primera línea necesita relativamente declaraciones de política específicas para guiar su toma de decisiones.

De acuerdo con esto, las políticas a menudo se clasifican de acuerdo con el nivel administrativo afectado. Además, es también útil clasificar las políticas de acuerdo con la manera en que se han formado y de acuerdo con la función empresarial implicada. Un ejemplo de lo último serían las políticas de finanzas de la compañía. Mientras que una política es un guía general para tomar decisiones, un procedimiento específico consiste en la secuencia de pasos que van a tomarse para lograr un objetivo. Y aún más específico que una política o un procedimiento, un método específico señala de qué manera deberá realizarse un paso del procedimiento.

De esta manera, la identificación de los objetivos de la organización y la formulación de políticas, procedimientos y métodos son todos los componentes del proceso de la planeación. Aunque la habilidad para tomar decisiones está implicada en todas las funciones administrativas, es especialmente importante para determinar la eficacia de un administrador el realizar la función de planeación. Además del interés de la investigación en la creatividad, en años recientes ha habido una aplicación extensa de los métodos cuantitativos para mejorar la habilidad del administrador en la toma de decisiones.

### **1.4.2 Organización**

La determinación de las actividades que deben realizarse en una organización, la agrupación de estas actividades y la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa están todas incluidas en la función administrativa de la organización. La división por departamentos o la agrupación de actividades en una empresa puede hacerse basado en diversos factores. Por ejemplo, la agrupación de actividades de acuerdo a las ventas, finanzas, producción, etc., es división por departamentos basada en la función de la empresa.

La agrupación de actividades de acuerdo al número de personas, el producto, el territorio, el cliente y el proceso implicado son otras bases para la división por departamentos. A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser tanto en dirección vertical o en horizontal. Si se añaden más niveles de administración implica un desarrollo vertical mientras que si se añaden más funciones con un número de niveles organizacionales mantenidos constantemente implica un desarrollo horizontal.

La determinación del área ideal de la administración o el número de empleados cuyo trabajo puede ser supervisado efectivamente por un administrador ha sido un problema antiguo relacionado con la función administrativa de la organización. Mientras que los autores clásicos tienden a buscar la dimensión ideal de la administración para todas las situaciones, los autores contemporáneos ponen énfasis en la importancia de tales factores como el nivel de organización implicado, la clase de actividad, el tipo de personal y el tipo de organización.

La estructura general de la organización se ve ampliamente afectada ya sea que la empresa tienda a una filosofía de la centralización administrativa o a la descentralización. La concentración de la autoridad en niveles administrativos superiores refleja una centralización administrativa. Por otra parte, una amplia distribución de la autoridad en una organización refleja una filosofía administrativa de descentralización.

La identificación de las actividades de la línea y de asesoría y la definición de las relaciones de autoridad entre los dos, constituye otra dimensión de la función administrativa de la organización. Las actividades que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos de la empresa se clasifican como actividades de línea, mientras que aquellos que tienen una relación indirecta se clasifican como actividades de asesoría. Existen varias formas en que la asesoría ayuda para lograr los objetivos de la organización implicando inclusive el control de asesoría de las actividades de línea. Finalmente, el administrador necesita estar enterado de que en cada una de las empresas existe una organización social informal además de la formal definida y estructurada por el administrador.

El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez.

En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios.

### **1.4.3 Integración**

El proceso de integración consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

Los escritores contemporáneos en el campo de la administración consideran la coordinación como un objetivo de la administración, más que como una función en sí misma. La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos políticos, procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

En este caso, la falta de coordinación puede deberse a una falla en las funciones administrativas de planeación. Por otra parte, una falla al definir las relaciones de autoridad de modo que sean entendidas de igual manera por las diversas unidades organizacionales y personal implicado podría significar una falla en la función de organización.

Una falta de coordinación debida a una falla de una unidad de personal específico, para realizar las funciones asignadas de acuerdo a programas en los que previamente se ha estado de acuerdo, está probablemente relacionada con deficiencias administrativas en la función de dirección.



Finalmente, donde una parte de la organización considera que una producción es aceptable, mientras otra no lo hace, la discrepancia para definir el estándar implica una dificultad en el proceso administrativo de control. Así pues, una empresa coordinada con éxito se debe a que las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control están llevadas con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la función administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr una coordinación.

#### **1.4.4 Dirección**

La función de dirigir implica la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la empresa. A través de la investigación de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, las ciencias del comportamiento han contribuido, substancialmente, a nuestro conocimiento de esta función en años recientes.

En contraste con la clásica suposición del hombre económico que sugirió que la cantidad de pago es el único factor que determina la productividad del trabajador, las investigaciones recientes enfatizan los diversos motivos que originan el comportamiento dando así como resultado modelos de motivación más complejos y que son más realistas.

El hecho de que exista una multiplicidad de motivos y que no sean necesariamente compatibles unos con otros, sugiere que el individuo debe, a menudo, elegir el motivo que sugiere satisfacer. El supervisor puede elegir usar métodos de motivación positivos o negativos.

El motivar a las personas amenazándolas con reducir sus niveles actuales de satisfacción implica una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva. Puesto que la habilidad de un supervisor en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la dirección. La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra definen el proceso de la comunicación. Si la comunicación implica solo a dos personas, el canal es relativamente simple.

Por otra parte, una organización formal puede ser vista como un conjunto de centros de decisión intercomunicados por los canales de la comunicación. Además de las áreas de motivación y comunicación, los estudios realizados por las ciencias del comportamiento en el área del mando han aumentado nuestros conocimientos de la función administrativa de la dirección. Los estudios clásicos del éxito en el mando tendieron a enfocarse totalmente en las características de la persona principal, esto es, el líder. Sin embargo, los estudios contemporáneos del mando han incluido la consideración de los seguidores del líder y otros factores de la situación que afectan la propiedad de métodos específicos de mando aumentando el número de factores que deben incluirse en los estudios del mando.

Finalmente, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado tiene que ser desarrollado, así como motivado, una comprensión de los principios del aprendizaje es también importante para realizar con éxito la función administrativa de la dirección.

### **1.4.5 Control**

La cuarta función de la administración, la del control, tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios. El proceso del control incluye los siguientes pasos: establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva. Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas en el proceso relativamente tarde. De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se acostumbra tomar solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos, cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad son cuatro tipos de estándares.

Por otra parte, los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio están entre los instrumentos usados para lograr un control administrativo efectivo. El enfoque clásico al uso de sistemas de control supone que las personas automáticamente corregirán su comportamiento cuando se les informe de una discrepancia con los estándares establecidos. Necesariamente esto no es cierto.

La tendencia a querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización, y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores “de fuera” se encuentran entre las razones de porqué los individuos deberían hacer resistencia a un sistema de control formal.

## **1.5 Naturaleza del sistema**

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competitivo.

La administración de personal propende por lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa. Para ello, el administrador de personal debe determinar las áreas clave en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidas.

### **1.5.1 Objetivos**

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos y objetivos sociales.

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

La administración de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos y la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de personal.

Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

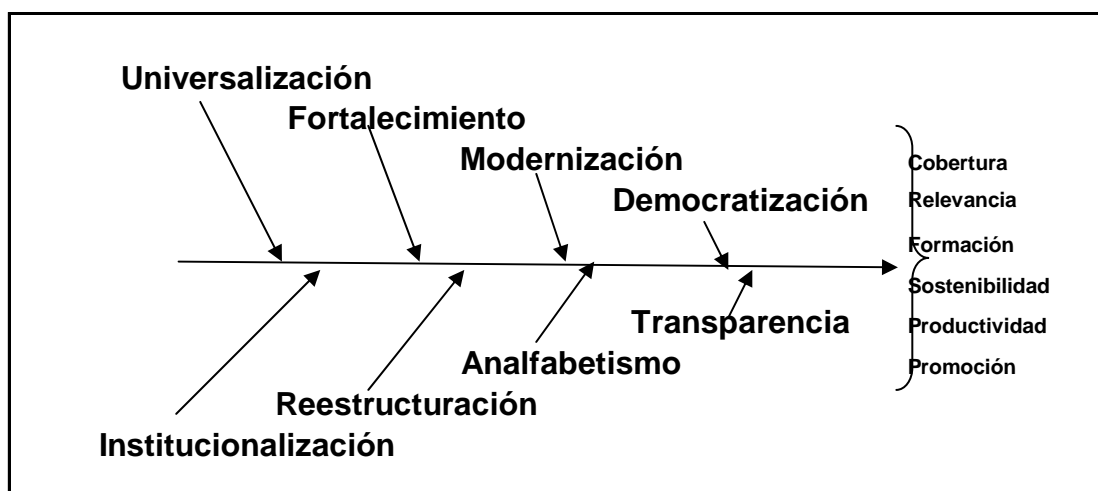
Los objetivos del Ministerio de Educación están enmarcados para cumplir con la visión establecida. A continuación se describen:

- a. Alfabetizar a la mayoría de guatemaltecos: creación y puesta en marcha del movimiento nacional por la alfabetización, fortaleciendo los programas de alfabetización para reducir significativamente el índice de analfabetismo.

- b. Fortalecer la universalización de la escuela primaria: ampliación vertical y horizontal de los servicios y programas educativos para abarcar a la población en extrema pobreza, que permitan su incorporación y permanencia, privilegiando a las niñas.
  
- c. Generalizar la educación bilingüe e intercultural: elaboración de la propuesta de la regionalización lingüística para que la educación bilingüe abarque comunidades deductivas no atendidas.
  
- d. Fortalecer una cultura de respeto propia: reorientar y poner en práctica la franja de lengua y cultura maya, incluyendo contenidos, valores, prácticas y costumbres de las diferentes culturas, en el currículo nacional.
  
- e. Actualizar y especializar y dignificar al docente: capacitación para actualizar al docente en servicio, acreditando su aprendizaje.
  
- f. Educar para la vida del trabajo productivo: desarrollo de competencias básicas, asociadas con la incorporación a la productividad con énfasis en la formación técnica.

## 1.5.2 Políticas

**Figura 2 Diagrama causa y efecto de las políticas**



FUENTE: Propuesta de proyecto

Las políticas del Ministerio de Educación están enfocadas a garantizar las oportunidades de acceso, asistencia y permanencia de la población, fomentando por medio de la educación el reconocimiento y respeto a la diversidad cultural lingüística y los valores de los pueblos del país como base para la unidad, proporcionando la calidad, expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema educativo, desarrollando un sistema de gestión educativa descentralizado y desconcentrado, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo educativo y la atención ágil y eficiente de las necesidades educativas.

Bajo este enfoque se busca impulsar la sostenibilidad financiera e institucional de las acciones del sistema educativo, mediante la promoción de la

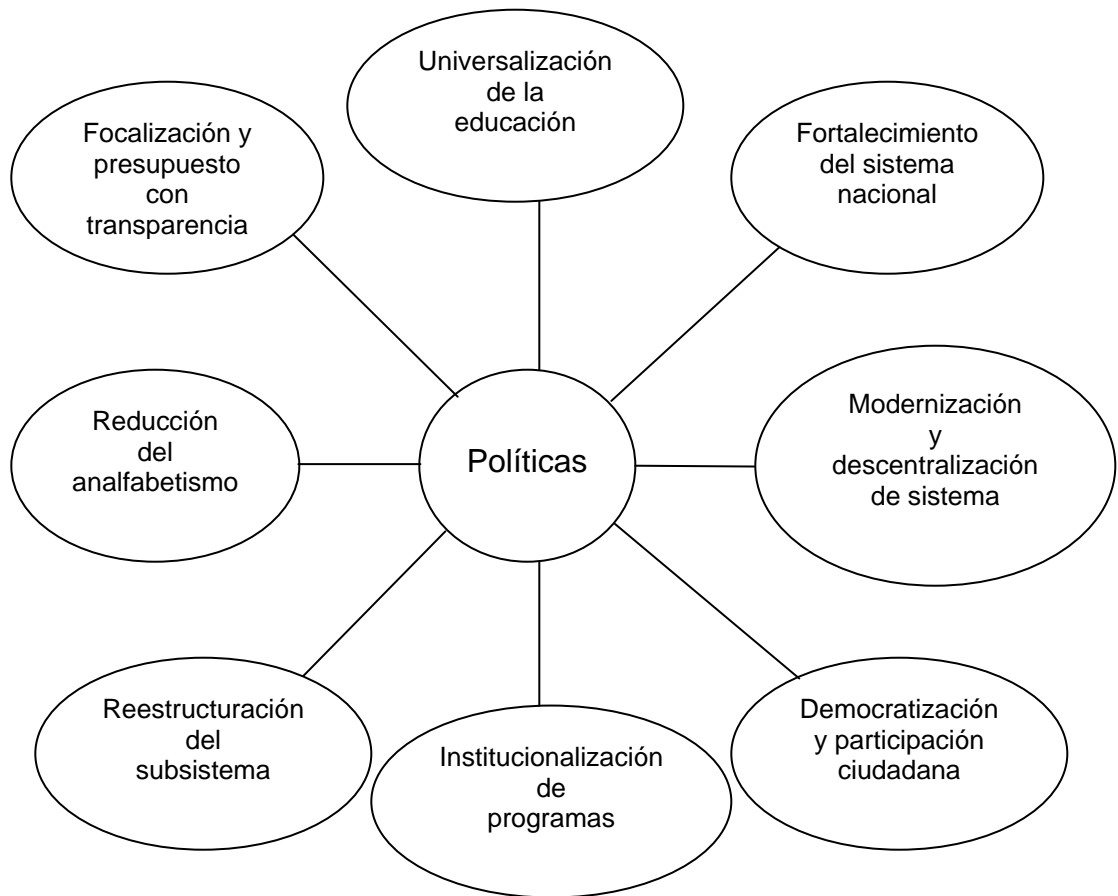
participación organizada y comprometida en todos los sectores en el desarrollo educativo del país y, de manera particular, en el proceso de la Reforma Educativa, en el fomento de la equidad y eficiencia en la asignación y uso de los recursos financieros y el fortalecimiento de la concentración con todos los actores.

La universalización de la educación monolingüe, bilingüe e intercultural en los niveles Pre primario, Primario y ciclo básico con calidad, equidad y pertinencia, conllevan a un fortalecimiento de un sistema nacional de educación que responde a estándares nacionales e internacionales de calidad educativa, modernizando, desconcentrando y descentralizando del sistema administrativo y del currículo tomando en cuenta aspectos lingüísticos y culturales, de esa forma obtener la democratización y participación ciudadana en los procesos educativos.

Otro de los componentes de las políticas es la institucionalización de un programa permanente y regionalizado de formación y perfeccionamiento docente con acreditación académica superior, para fortalecer la reestructuración del subsistema de educación extraescolar con cobertura nacional orientado hacia la productividad, competitividad y creatividad, cumpliendo así la reducción del índice de analfabetismo, de acuerdo a estándares internacionales, y la focalización presupuestaria con transparencia, calidad y uso óptimo de los recursos de origen interno y externo. A continuación se muestra las políticas del Ministerio de educación.

### **Figura 3 Sistema de políticas**





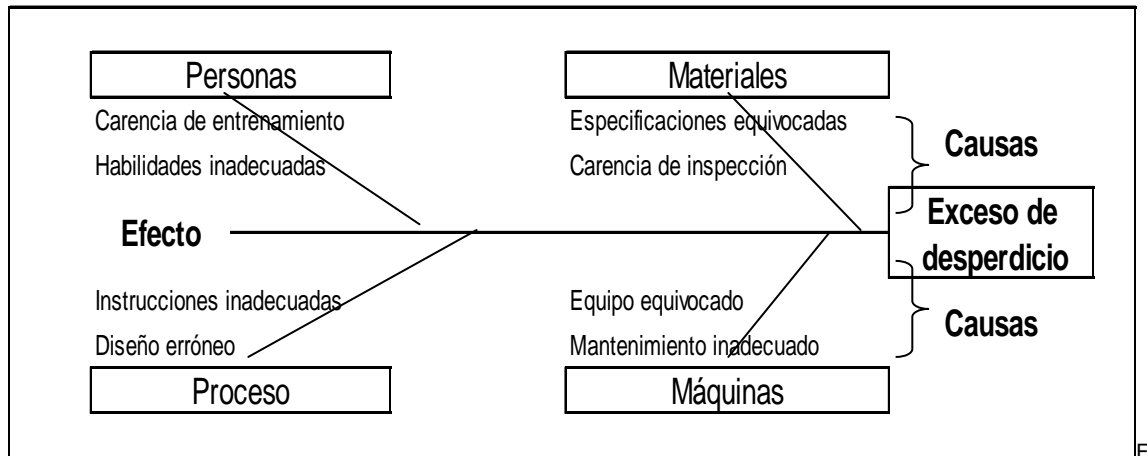
FUENTE: Ministerio de Educación

### 1.5.3 Procedimientos

Una vez que las personas entran a la corporación, nuestra misión es desarrollarlos y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma.

Los procedimientos de entrenamiento y formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que la persona ingresa a la empresa empieza una intensa actividad que considera hasta 120 horas de formación al año, mismas que van disminuyendo mientras más tiempo tiene en la empresa o institución. El promedio de entrenamiento por empleado es de 50 horas al año. Los procedimientos de capacitación, entrenamiento y formación tienen efectos positivos, que repercuten en la eficiencia del trabajador. A continuación se presenta el diagrama de causa y efecto, en donde la causa es el exceso de desperdicio y sus efectos de cuatro áreas son: personas, materiales, procesos y máquinas.

**Figura 4 Diagrama de causa y efecto**



UENTE: Administración de operaciones y producción<sup>1</sup>, Página 323

## 1.6 Diversidad de la fuerza de trabajo

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

La evolución en la legislación laboral a nivel mundial ha traído consigo cambios en las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos civiles;

<sup>1</sup> Autor Hamid Noori Russell Radford,

todo ello incorporado en la carta constitucional, de tal forma que las decisiones del sector oficial son cada vez más importantes para las relaciones que deben existir entre empresarios y trabajadores.

## **1.7 Departamentos**

Los departamentos de las organizaciones son donde se ejecutan las políticas, las estrategias y los planes, llevando y cumpliendo las metas establecidas. Los departamentos o unidades están constituidas por un número de personal, administrativo y técnico, con presupuesto propio y cumplen actividades de servicio a los demandantes.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL**

## **2.1 Personal existente**

El personal del Ministerio de Educación lo constituye todas aquellas personas que prestan sus servicios dentro de una unidad específica. Un departamento es una unidad con funciones integradas que produce servicios afines o complementarios, para un fin del Estado de Guatemala.

El personal existente que labora en esta institución está distribuido en las diferentes unidades que conforman el sistema de dicho Ministerio, este potencial humano brinda servicios de atención a los demandantes, que en su mayoría son empleados que laboran en las direcciones departamentales.

Actualmente en el Ministerio de Educación existe un total de 443 trabajadores, que laboran en las áreas de:

**Tabla I. Áreas y cantidad de trabajadores**

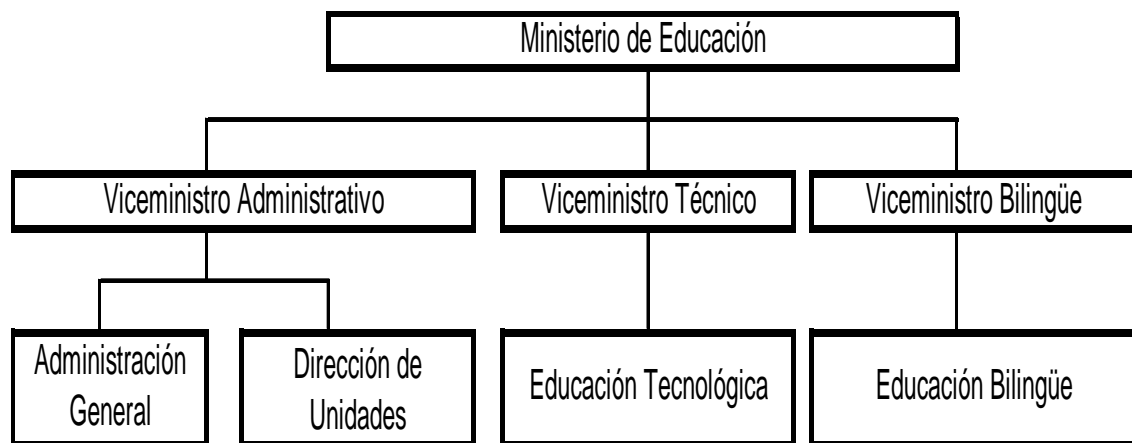
Núm.	Áreas	Núm. de trabajadores
1	Administración general	143
2	Asesorías	35
3	Planificación	50
4	Proyectos	30
5	Proyectos especiales	20
6	Asesorías jurídicas	20
7	Auditoría interna	22
8	Cooperación internacional	25
9	Informática	23
10	Infraestructura	15
11	Inventario	15
12	Biblioteca	10
13	Registro y trámite presupuestal	25
14	Transportes	10
	TOTAL	443

FUENTE: Ministerio de Educación

### 2.1.1 Organización jerárquica

El Ministerio de Educación en la planta central está conformado jerárquicamente por un Ministro, tres viceministros con las funciones de administración, educación técnica y bilingüe respectivamente, seguidamente en el segundo nivel se encuentran la administración general, las direcciones de las diferentes unidades administrativas, así como las especialidades de educación técnica y bilingüe intercultural. A continuación se presenta la organización jerárquica de la planta central del Ministerio de Educación.

**Figura 5. Organigrama del Ministerio de Educación, planta central**



FUENTE: Ministerio de Educación

### 2.1.2 Definición de categorías

- Ministro de educación: máxima autoridad del Ministerio de Educación, quien dirige y vela por el cumplimiento de las políticas del Estado guatemalteco.

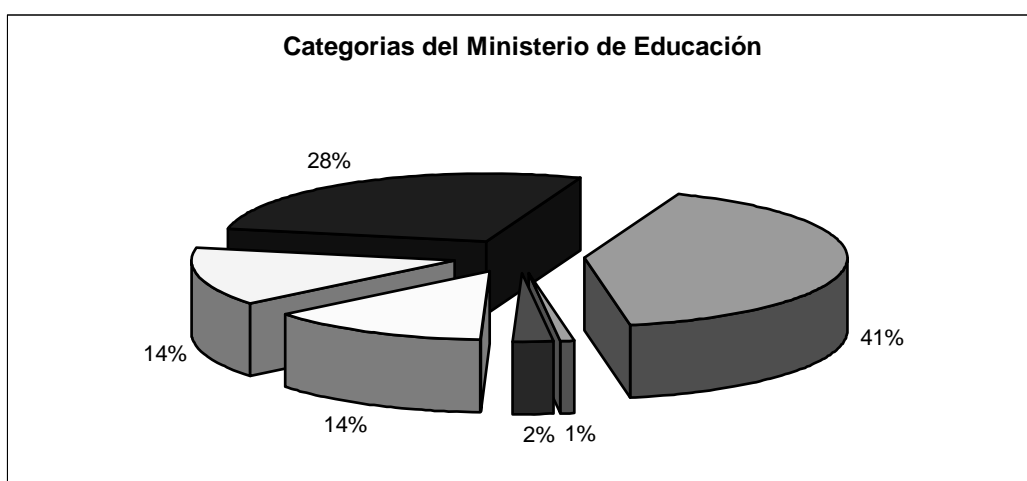


- Viceministro Administrativo: autoridad que tiene a su cargo la planificación, organización, integración y control de los procesos administrativos.
- Viceministro Técnico: autoridad que coordina el aspecto técnico de la educación, como la tecnología que se usa como medio para innovar la educación.
- Viceministro Bilingüe Intercultural: autoridad que coordina las políticas de una educación bilingüe, apoyando la interculturalidad.
- Direcciones de Unidades Departamentales: ejecutan las políticas, el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios.
- Supervisión Educativa: autoridad que vela por el cumplimiento de los servicios educativos a nivel local.
- Direcciones de Escuelas: autoridad local que vela por el cumplimiento del servicio esencial del Ministerio de Educación.

Las categorías del Ministerio de Educación están clasificadas en orden descendente, como se describe a continuación:

**Figura 6 Categorías del Ministerio de Educación**

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Despacho superior	1	1%
Vice despachos	3	2%
Direcciones de Unidades	17	14%
Coordinaciones de áreas	17	14%
Asistentes	34	28%
Operativos	51	41%
	<b>123</b>	<b>100%</b>



### **2.1.3 Funciones y atribuciones**

El departamento de administración de personal cumple con diversas funciones dentro del Ministerio de Educación, el objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización los trabajadores y la colectividad.

Pero la situación del Ministerio no cumple con las políticas y programas.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el Ministerio de Educación de Guatemala.

- El Ministerio de Educación como ente rector de la educación, tiene la responsabilidad de proporcionar y facilitar el servicio de la educación en el país, sin discriminación alguna.
- Conforme los artículos 71 al 81 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la educación es una obligación del Estado, la cual se debe proporcionar sin ninguna discriminación.

El Ministerio de Educación posee un elemento común: las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la organización. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciso.

La organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son los seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas las clases.

Las funciones y atribuciones de las autoridades del Ministerio de Educación se describen en la siguiente tabla II.

**Tabla II. Funciones y atribuciones del Ministerio de Educación**

Cargo	Función y atribución
Ministro de Educación	Máxima autoridad del Ministerio de Educación, quien dirige y vela por el cumplimiento de las políticas educativas del Estado guatemalteco.
Viceministro Administrativo	Autoridad que tiene a su cargo la planificación, organización, integración y control de los procesos administrativos.
Viceministro Técnico	Autoridad que coordina el aspecto técnico de la educación, como la tecnología que se usa como medio para innovar la educación.
Viceministro Bilingüe Intercultural	Autoridad que coordina las políticas de una educación bilingüe, apoyando la interculturalidad.
Direcciones departamentales	Ejecutan las políticas, el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios departamentales
Direcciones de Unidades	Ejecutan las políticas, el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios de cada unidad central.
Educación Tecnológica	Autoridad que ejecuta las políticas de la educación tecnológica.
Educación Bilingüe	Autoridad que ejecuta las políticas de la educación bilingüe.

FUENTE: Ministerio de Educación

Estas funciones y atribuciones de los niveles superiores, hacen que las unidades centrales y departamentales ejecuten los objetivos, para cumplir con las metas propuestas, y cumplir así las exigencias de una sociedad cambiante.

## 2.2 Dotación de personal

La dotación de personal del Ministerio de Educación no se realiza por oposición, o selección interna, a pesar de que los posibles candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella en otro puesto superior, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es tomado en cuenta, se le explique por qué.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

a. La colocación

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular.

b. Selección

Es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización.

c. Habilidad

Por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

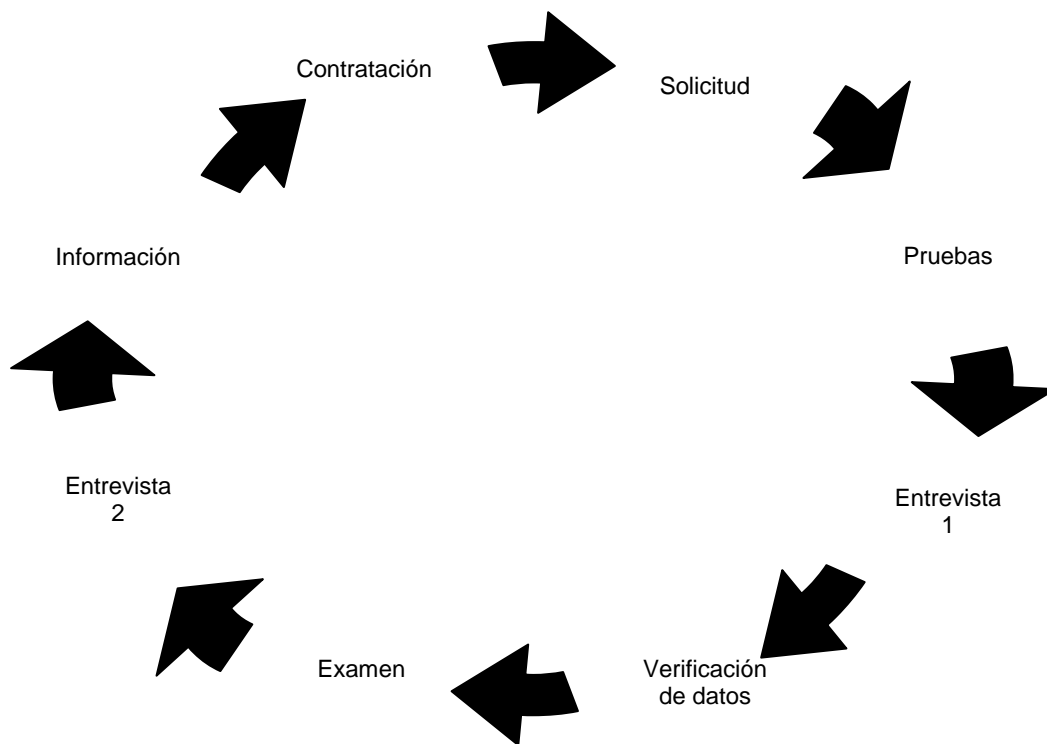
Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo.

Los expedientes que son rechazados, simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

A continuación, se presenta el diagrama de decisiones en cuanto a la dotación de personal.

**Figura 7 Diagrama de decisiones para dotación de personal**



FUENTE: Administración de recursos humanos<sup>2</sup>, página 185

### **2.3 Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional del Ministerio de Educación refleja ciertas deficiencias acerca de la naturaleza de la organización, ya que se manifiestan a través de la conducta de sus empleados, y por existir una franca burocracia tiene un comportamiento en donde las actividades perjudican a los usuarios de los servicios.

---

<sup>2</sup> Autor William B. Werther, Jr. Keith Davis

Así mismo es notable ver que cuando existe un cambio de administración se ve reflejado en sus trabajadores, tanto los que logran pasar la transición como los que llegan de nuevos a la institución. Para los que logran pasar la transición se pudo observar un comportamiento con el siguiente modelo:

- a. Modelo de trauma: en el que los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

Para los que llegaron como trabajadores nuevos al Ministerio de Educación también se observó un comportamiento con el siguiente modelo.

- b. Modelo de refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Estos comportamientos se dan en todas las instituciones del Estado.

## Ventajas

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.



El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Desventaja

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

### **2.3.1 Planteamiento de hipótesis**

Este planteamiento se describe, ya que en el Ministerio de Educación se pudo observar que los incisos descritos abajo forman parte del fundamento de este proyecto, y estos enunciados preceden a la propuesta de implementación del plan estratégico, cuya finalidad es iniciar una cadena de razonamiento con fundamento y validez.

Estos enunciados servirán de base para la propuesta de implementación del proyecto:

- a. El personal está organizado de tal forma que cada unidad reconoce su posición dentro de la estructura orgánica, reconoce a su jefe inmediato y a sus subordinados inmediatos.
- b. Se reciben instrucciones del jefe inmediato y del jefe superior, por lo que se produce dualidad de mando.

- c. El personal tiene conocimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades.
- d. En todas las áreas o departamentos se realiza algún tipo de comunicación formal y lo mismo ocurre dentro de las escuelas.
- e. El personal posee conocimientos de las políticas del Ministerio de Educación.

### **2.3.2 Determinación de la población**

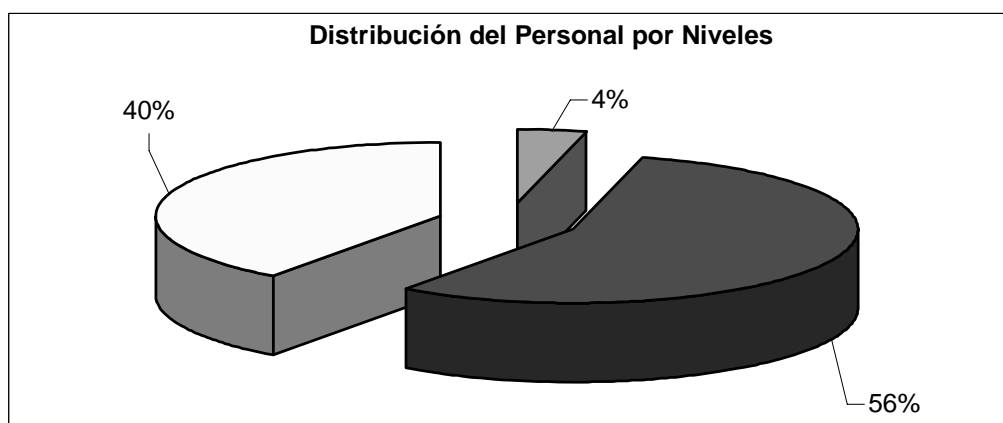
La población total del Ministerio de Educación es de 443 trabajadores, que están distribuidos en tres niveles:

- a. Dirección: actualmente el Ministerio de Educación cuenta con 17 directores de unidades, los cuales representan el 4% de la población total. Ellos dirigen las políticas, objetivos y metas propuestas por el Ministro.
- b. Administración: en este nivel existen 250 trabajadores, los cuales representan el 56% de la población total. Ellos están distribuidos en las diferentes unidades
- c. Técnico: para este nivel laboran 176 trabajadores, y forman parte en un 40% de la población total. Cada unidad tiene un departamento técnico.

La distribución de los niveles del personal del Ministerio de Educación se encuentra de la siguiente manera, en la tabla III.

**Tabla III. Distribución del personal por niveles**

Núm	Nivel	Núm de personas	Porcentaje
1	Dirección	17	4
2	Administración	250	56
3	Técnico	176	40
	Total	443	100



FUENTE: Ministerio de Educación

### 2.3.3 Determinación de la muestra

La muestra se determinará en base a la hipótesis de que el 9% del personal del Ministerio de Educación o más tiene al menos algún conocimiento de sus atribuciones.

Llamaremos “p” a la proporción poblacional del personal con conocimientos sobre sus atribuciones. A esta misma proporción, pero que está basada solamente en los datos de la muestra, es designada como “P”.

Trabajando con un porcentaje de error de 3% y las hipótesis se probarán con un 5% de significación, es decir, que el 5% de las veces podrían incurrir en un error de la aceptación.

Ya que la pregunta tiene dos posibilidades de respuesta, como son, tener algún conocimiento de sus atribuciones o no tener ninguno, puede aplicarse la ley de la dicotomía, por lo tanto puede asumirse una distribución binomial. Además por tratarse de un gran número de casos, esta distribución puede aproximarse a una normal. La variable tipificada de la distribución normal se designará con la letra "z".

Entonces:

Proporción poblacional  $P = 98\%$

Proporción muestral  $= p$

Tamaño de la muestra  $= n$

Error (La diferencia entre la proporción muestral y la poblacional)

$= p - P = 3\%$

Nivel de significación  $= 5\%$

Variable normal tipificada  $= z$

De la fórmula de la variable tipificada de la distribución normal.

$$z = (p - P) / \sqrt{pq/n}$$

$$n = (z^2 pq) / (p - P)^2$$

$$\text{Valuando } n = (1.96^2 * 0.98 * 0.02) / (0.03)^2$$

$n = 59$ , por lo cual se tomará una muestra de 60, la muestra corresponde al 14% de la población total.

### 2.3.4 Determinación del tipo de muestreo

Puesto que la población del Ministerio de Educación está distribuida en distintos rangos es necesario realizar un muestreo estratificado, a fin de que los rangos en que está dividida la población sean muestreados en un número proporcional a su tamaño. Por lo tanto, se realizarán 60 encuestas aleatorias distribuidas en la forma siguiente

**Tabla IV. Número de encuestas contra número de trabajadores**

<b>Nivel</b>	<b>Núm de personas</b>	<b>Encuestas por nivel</b>
Dirección	17	3
Administración	250	33
Técnico	176	24
Total	443	60

De acuerdo al número de personas por nivel así fue la cantidad de encuestas, puede observarse en la tabla que de 17 directores, fueron entrevistados 3; de 250 personal administrativo 33; de 176 personal técnico 24 trabajadores.

### 2.3.5 Resultados obtenidos

De la encuesta, tabulación y análisis que se encuentra en el anexo se ha llegado a los siguientes resultados, en la tabla V.

**Tabla V. Porcentaje de resultados contra número de trabajadores**

<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Núm. de personas sobre el total</b>
El personal desconoce quien es el jefe inmediato.	6	27 de 443
Se produce dualidad de mando, esta proporción no recibe instrucciones únicamente de su jefe inmediato.	17	75 de 443
En el nivel administrativo todas las funciones son cubiertas, y son apoyadas para su preparación universitaria.	95	420 de 443
En el nivel técnico, la mayoría de trabajadores realizan sus actividades señaladas como sus atribuciones. Además realizan algunas funciones correspondientes al nivel jerárquico superior.	99	438 de 443
En el nivel de dirección, los encuestados realizan sus actividades apegado a las políticas del Ministerio de Educación.	100	443 de 443

FUENTE: Investigación

La tabla V nos muestra el porcentaje del número de personas sobre el total, que respondieron en la encuesta.

Además las deficiencias del sistema que afectan la ejecución de tareas es de un 5%, y está dado por lo siguientes factores:

- a. El trabajo es muy numeroso
- b. Falta de comunicación
- c. Trámites engorrosos
- d. Poca estabilidad por el tipo de contrato
- e. Algunas funciones no están claramente definidas
- f. No se conoce el objetivo específico de los puestos
- g. No hay evaluación de actividades

## **2.4 Evaluación y promoción**

En lo que se refiere a evaluación y promoción, en el manual del Ministerio de Educación se encuentra un sistema adecuado, que permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados.

El método que usa el Ministerio de Educación es el de “verificación de campo”, en él un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden el inmediato superior del evaluado. En cuanto a la promoción, en esta institución educativa, se da basado en los méritos y por antigüedad, ya que hay empleados con desempeño relevante, y el puesto al que asciende es como un “premio”. En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción.

## **2.5 Remuneración y seguridad**

Actualmente dentro de las oficinas del Estado la remuneración se efectúa por medio del Ministerio de Finanzas, mediante el depósito del mismo en un banco del sistema, esta forma le da al trabajador una seguridad.

### **2.5.1 Contratación**

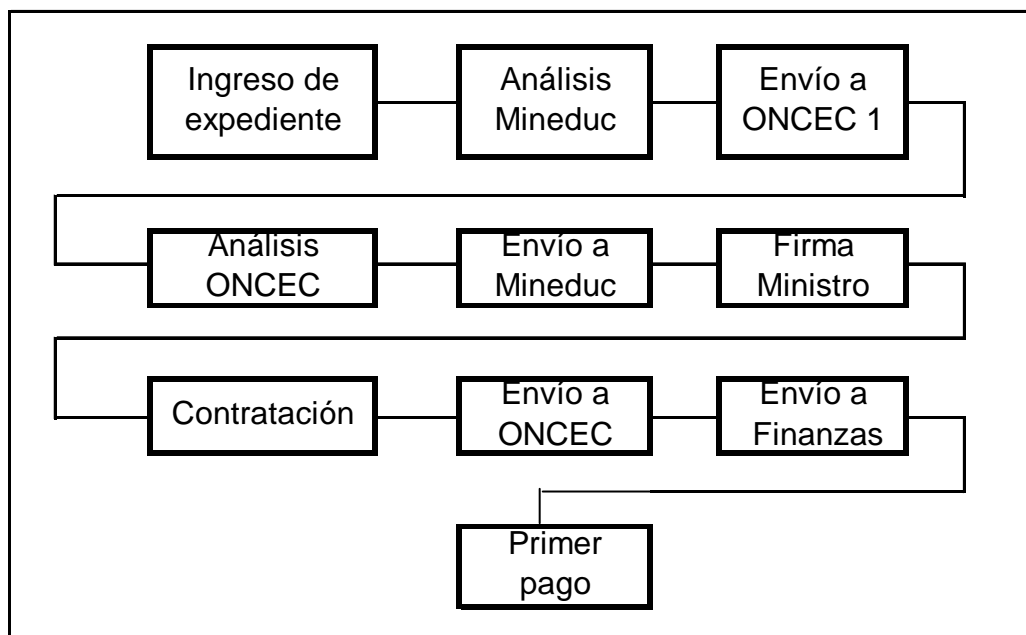
La contratación del personal se realiza bajo el renglón 022 (en este renglón el trabajador goza de prestaciones de ley), con una vigencia de un año. Existen empleados con otro tipo de renglones del nivel superior como asesores de despachos y vice despachos, con un renglón 029 (en este renglón el trabajador no goza de prestaciones de ley).

Este problema crea en los empleados inseguridad en el puesto, ya que una vez terminado el período de contratación desconoce si será contratado para el siguiente año.



Este tipo de contratación produce una innecesaria movilización de recursos humanos y materiales en el departamento que se ocupa de la contratación, pues, es un excesivo y repetitivo papeleo y trámites que se realizan una y otra vez al inicio de cada año. Cuando un trabajador es contratado por primera vez, el trámite de contratación se demora y, consecuentemente, el pago de salarios; esto se debe a que las autoridades nominadoras no emiten nombramiento oportunamente; a la vez, no verifican que la persona a ser nombrada llene los requisitos para el puesto. El proceso de contratación se muestra en la siguiente gráfica.

**Figura 8 Flujograma de contratación**



FUENTE: Ministerio de Educación

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

### **2.5.2 Sueldos y salarios**

Los sueldos y salarios, sumados a las prestaciones que brinda el estado de Guatemala, constituyen las medianas ofertas respecto a la iniciativa privada. Es por esto que siempre existe descontento entre el personal, pues los salarios de los trabajadores se encuentran relativamente más bajos que los del personal de las empresas privadas, una razón más para el personal es que se encuentre desmoralizado; pues siente que sus esfuerzos mayores y más nobles que los del resto, no son adecuadamente remunerados.

Los sueldos están en los siguientes rangos:

- a. Profesionales: Q. 4,000.00 a Q. 14,000.00
- b. Asistentes: Q. 2,000.00 a Q. 3,500.00
- c. Operativos: Q.1,200.00 a Q. 1,800.00

### **2.5.3 Prestaciones**

El plan de prestaciones en comparación con otras instituciones no es favorable para los trabajadores, ya que en la iniciativa privada existe la indemnización y prestaciones laborales al momento del retiro. En cuanto al Estado al momento del retiro del trabajador únicamente tiene derecho a prestaciones laborales.

Sumado a esto el sistema tiene algunas deficiencias, que se mencionarán a continuación.

No se puede dar cumplimiento a todas las disposiciones establecidas en el reglamento del plan, tales como el otorgamiento de préstamos por ausencia de normas que regulen dicha actividad.

Hay ausencia total de políticas encaminadas a mejorar e implementar los beneficios y prestaciones.

Para el trámite de problemas específicos debe consultarse a varias dependencias, retrasándose por tal motivo la solución de los mismos.

### **3. PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Según el diagnóstico realizado, la administración del personal del Ministerio de Educación adolece de deficiencias de orden técnico, administrativo y de aplicación, lo cual hace necesario el planteamiento de modificaciones para hacerlo más acorde a la realidad actual.

El sistema de administración de personal propuesto se compone de los programas que gobernarán las funciones administrativas, a través del planteamiento de los objetivos, las políticas y los procedimientos para administrar al personal.

La administración del programa de personal será responsable del funcionamiento administrativo. En cuanto a la responsabilidad inmediata para la ejecución del programa, corresponderá a un jefe de personal. El programa será realizado por un grupo de empleados con preparación profesional a las órdenes del Jefe de Personal, quien responderá ante la administración general.

La administración del personal de las oficinas del Estado, ante todo, tendrá que ver con el personal de oficinas y de servicio y tendrá la responsabilidad de brindar servicio al público, el cual en su mayoría son empleados de gobierno. El objetivo del departamento de administración de personal, es ayudar a los directores de departamentos y áreas a realizar sus funciones con eficiencia.

El éxito de este programa depende en parte de su eficiencia administrativa. Los candidatos a cubrir el puesto del máximo funcionario de administración del personal, deberán incluir, entre otras cualidades, contar con algún título profesional, preparación especial en materia de administración y experiencia. El funcionario deberá entender bien las ideas generales de la filosofía y las actividades a desarrollar por los departamentos.

### **3.1 Organización**

Como organización se debe tomar en cuenta el pasado y relacionarlo con el presente para poder identificar y explicar los cambios ocurridos, estimando su impacto en la dirección y velocidad en los procesos de planificación y gestión.

Conducir, planificar y administrar los sistemas educativos a nivel local, con el enfoque de la administración estratégica, para el desarrollo y la producción social de la educación.

Es obvio que la organización tiene que llevar a cabo sus tareas de una forma que satisfaga a ciertos sectores relevantes del medio ambiente. El liderazgo de una empresa se debe basar en su responsabilidad para manejar la administración, tanto internas como externas, de forma tal que las interacciones que se sucedan a través de ellas se relacionen idóneamente con sus necesidades y las de su entorno.

### **3.2 Planeación**

Se debe planear programas de capacitación en administración estratégica y se debe involucrar indudablemente a los profesionales de primera línea, administrativo y técnico, que ejercen funciones de planificación, formulación e implementación de políticas de servicio.

La planeación precede a las actividades de organización, dirección, y control, y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos de la organización. Una vez que han sido especificados los objetivos de la organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones en la organización. En contraste con las necesidades del personal administrativo de nivel superior, un administrador de primera línea necesita relativamente declaraciones de política específicas para guiar su toma de decisiones.

También es útil clasificar las políticas de acuerdo con la manera en que se han formado y de acuerdo con la función de la organización. Un ejemplo serían las políticas orientadas a la educación de los guatemaltecos. Mientras que una política es un guía general para tomar decisiones, un procedimiento es específico es la secuencia de pasos que van a tomarse para lograr un objetivo. Y aún más específico que una política o un procedimiento, un método específico señala de qué manera deberá realizarse un paso del procedimiento.

Es necesaria la identificación de los objetivos de la organización y la formulación de políticas, procedimientos y métodos son todos los componentes del proceso de la planeación. Aunque la habilidad para tomar decisiones está implicada en todas las funciones administrativas, es especialmente importante para determinar la eficacia de un administrador al realizar la función de planeación.

Además del interés de la investigación en la creatividad, en años recientes ha habido una aplicación extensa de los métodos cuantitativos para mejorar la habilidad del administrador en la toma de decisiones.

### **3.3 Control**

El control tiene que ver con la evaluación del funcionamiento del Ministerio de Educación y la aplicación de los correctivos necesarios. Se debe incluir dentro del proceso los pasos siguientes: se debe establecer los estándares para luego comparar los resultados, a partir de ello tomar acciones correctivas. De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro del proceso de una oficina del Estado. Se recomienda inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se acostumbra tomar solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad, de esta forma las oficinas del Estado ofrecerán servicios con resultados satisfactorios.

El enfoque clásico al uso de sistemas de control supone que las personas automáticamente corregirán su comportamiento cuando se les informe de una discrepancia con los estándares establecidos, en la práctica no es cierto, la tendencia a querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización, porque los empleados se resisten cuando existe un sistema de control formal. De esa forma para implementar un sistema de control para el Ministerio de Educación, se debe efectuar, después de informarle al trabajador y explicarle cuál es el objetivo del estudio.

### **3.4 Concursos de selección por méritos**

Se propone realizar un concurso para la selección de personal y seleccionar a la persona ideal, y no ofrecer un trabajo ideal a la persona. Este procedimiento no tiene efecto dentro de las oficinas del Estado, pues la selección no cumple con el proceso respectivo. Se recomienda que en las oficinas del Estado cada Director de Unidad identifique por cada plaza vacante a tres candidatos que cumplan con el perfil establecido, realizando las pruebas que establece el proceso de selección de personal.

Generalmente en las oficinas del Estado el reclutamiento y selección del personal tiene algunas deficiencias no exactamente en el concurso sino la forma en que se realiza. El director de cada departamento tiene el poder de identificar, al nuevo trabajador, cuando hay una vacante.



Se recomienda la implementación de un instrumento de calificación para los candidatos y no una elección subjetiva como actualmente se hace, además no existe un examen físico y psicológico a fin de determinar la aptitud del concursante. La salud física y la salud mental se verán reflejadas en la actitud hacia los demandantes de servicio, aspecto muy importante que se encuentra totalmente descuidado en las oficinas del Estado guatemalteco.

El empleado del Estado debe tener ciertas cualidades necesarias para el ejercicio de su profesión, capacidad de adaptación, equilibrio emotivo, capacidad intuitiva, sentido del deber, amor al prójimo, sinceridad, interés científico, capacidad de comprensión de lo general, espíritu de justicia y disposición. Nunca se evalúa si el futuro empleado podría satisfacer estos aspectos necesarios para el adecuado desenvolvimiento en sus labores.

### **3.5 Comportamiento organizacional**

Para que las oficinas del Estado afecten a los demandantes de servicio, se debe establecer ambientes en el comportamiento de las personas dentro de la organización, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades del Ministerio de Educación.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes, y especialmente cuando se está atendiendo a personas diferentes ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollará en este proyecto, será el de aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la organización es el momento, la evacuada y la más funcional.

Se recomienda tomar en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra aportaciones diversas y que tienen como base el comportamiento, la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

### **3.6 Evaluación y promoción**

Se propone optimizar los sistemas actuales debido a que el manual existente del Ministerio de Educación se encuentra adecuado, en donde permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados. El método que se utiliza es el de “verificación de campo”, en él un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden al inmediato superior del evaluado. Se propone usar la autoevaluación, con el objetivo de alentar el desarrollo individual.

En cuanto a la promoción, en esta institución educativa, se da basado en los méritos y por antigüedad, ya que hay empleados con desempeño relevante, y el puesto al que asciende es como un “premio”. En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Se propone no basarse en decisiones promocionales vinculadas a los sentimientos.

### **3.7 Contratación**

La contratación del personal en las oficinas del Estado se realiza de acuerdo a la vacante que existe. La contratación es bajo el renglón 022 que en su mayoría es personal de nuevo ingreso. Se recomienda que el contrato de los empleados sea bajo el renglón 011, la cual trae estabilidad y seguridad tanto para los procesos administrativos de las dependencias, como para el trabajador, que emocionalmente se sienta seguro de su trabajo. Además este tipo de contratación produce una innecesaria movilización de recursos humanos y materiales en el departamento que se ocupa de la contratación, pues, es un excesivo y repetitivo papeleo y trámites que se realizan una y otra vez al inicio de cada año. Cuando un trabajador es contratado por primera vez, el trámite de contratación se demora y, consecuentemente, el pago de salarios, obteniendo el primer pago por lo general tres meses después, esto se debe a que las autoridades nominadoras no emiten nombramiento oportunamente, además, las personas interesadas tardan en presentar la papelería necesaria, lo cual, generalmente, realizan en forma incompleta.

### **3.8 Sueldos y salarios**

Los sueldos y salarios sumados a las prestaciones que brinda el Estado guatemalteco en sus oficinas, se constituyen por debajo de la iniciativa privada, como las mejores ofertas respecto del resto de las entidades estatales. Además de esto, existe descontento entre el personal existente, pues no existe una política de escala salarial.

Por las razones antes mencionadas se propone implementar una política salarial de acuerdo a su preparación y una política de escala salarial, de acuerdo al tiempo laboral.

Esto es una razón más para que el profesional se encuentre desmoralizado, pues siente que sus esfuerzos mayores y más nobles, no son adecuadamente remunerados. Por lo anterior expuesto se propone:

- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo. Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

### **3.9 Condiciones de trabajo**

Los factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, iluminación, ruido, etc. Riesgos de accidentes y enfermedades profesionales), así como las medidas y el equipo necesario, se debe contemplar dentro de un ambiente de trabajo.

En algunos casos el factor “esfuerzo”, puede sustituirse por otro más amplio: “requisitos físicos y mentales”, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima, estatura, entre otros.

La competencia laboral nos define la capacidad real necesaria para desempeñar con calidad, un conjunto de funciones inherentes a una ocupación. Las condiciones de trabajo son adecuadas en un 60 por ciento, entre algunas deficiencias podemos mencionar que algunos departamentos carecen de cubículos, algunos trabajadores no tienen seguridad en lo que respecta a sus útiles y materiales que utilizan en el desarrollo de sus labores.

La falta de ventilación en algunas oficinas, hace que el calor permanezca, encerrado, afectando así las condiciones laborales de los empleados.

### **3.10 Prestaciones**

El plan de prestaciones en comparación con otras instituciones es desfavorable para los trabajadores del Estado, sin embargo, por esta razón se propone lo siguiente:

- Un trámite adecuado y en el tiempo prudencial para obtener las prestaciones laborales.

- Disminuir la burocracia para los trámites de prestaciones.
- Orientar a los trabajadores, en cuanto al proceso de obtener las prestaciones.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1 Organización funcional**

De acuerdo con lo que se ha determinado, es necesaria la implantación de un plan estratégico para la administración de personal, para que en ella se centralicen las actividades concernientes a la logística de personal de las oficinas del Estado, pues actualmente, son muchas las dependencias que demandan servicios.

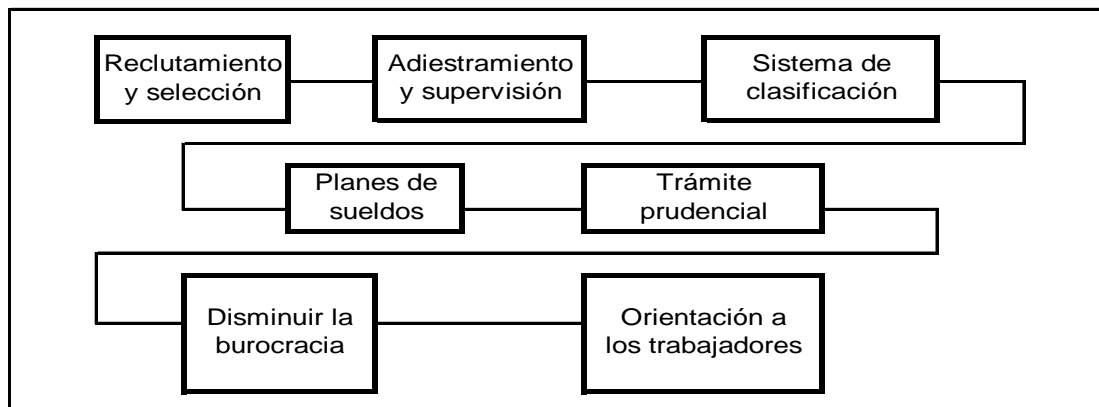
Para que una organización sea funcional, se debe elaborar un manual de funciones en donde exista el procedimiento necesario para los procesos administrativos, específicamente en la administración de personal. En él deberán estar claramente formulados los objetivos de cada puesto.

Debe crearse también un organigrama funcional para que se conozcan las líneas de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación, lo cual facilitará la efectiva dirección.

En la implementación se debe preparar una exposición de políticas a seguir, enmarcado en la política así establecida, el departamento de personal será responsable de las siguientes funciones como lo muestra la figura 9.



**Figura 9 Diagrama de flujo de un plan estratégico**



FUENTE: Propuesta de proyecto

Una vez creados los manuales de funciones y organigramas funcionales, es importante que éstos no constituyan un documento más de archivo, sino que se den a conocer amplia y periódicamente.

Se propone que los manuales deben ser objeto de una revisión continua y periódicamente para mantener su actualización.

#### **4.2 Atención a los requerimientos del personal**

Es imprescindible realizar una previsión del personal que se requerirá a corto y a largo plazo, el problema de los requerimientos de personal puede resolverse parcialmente implantando un sistema de requerimientos, para tener previsto el número de personal que se necesita en las diferentes disciplinas.

Con esta implementación se recomienda pues, que ante todo se formulen dichos requerimientos de personal, para que éste pueda ser reclutado, seleccionado y desarrollado de acuerdo con las necesidades.

A fin de determinar el número de trabajadores a requerir puede realizarse una previsión del número de demandantes en cada sección de la Unidad de Administración de Personal.

La factibilidad de un análisis sobre la tendencia del comportamiento del crecimiento de la Unidad de Administración de personal, pues el crecimiento de los demandantes aumenta cada año.

#### **4.2.1 Reclutamiento y selección**

Este plan estratégico busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la institución, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

La administración del programa de personal será responsable del funcionamiento administrativo. En cuanto a la responsabilidad inmediata para la ejecución del programa, corresponderá a un jefe de personal. El programa será realizado por un grupo de empleados con preparación profesional a las órdenes del jefe de personal, quien responderá ante la administración general.

La administración del personal del Ministerio de Educación tendrá que ver con el personal de oficinas y de servicio y tendrá la responsabilidad de brindar servicio al público, la cual en su mayoría son empleados de gobierno.

El objetivo o la función del departamento de administración de personal, es ayudar a los directores de departamentos y áreas a realizar sus funciones con eficiencia. A partir de este procedimiento es importante que exista dentro de la institución un inventario de candidatos que llenen el perfil deseado, para que sean ellos los que tengan la primera oportunidad y, al no localizarlo, se recurrirá a las fuentes externas de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas lo entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Desconocer el reclutamiento de personal implica un costo oculto.

### **4.3 Integración de personal**

Para la integración de personal dentro del Ministerio de Educación, se tiene que dotar primero del recurso humano y procedimientos administrativos, necesarios para su funcionamiento. De esta manera se integra el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

De esta manera la administración de personal asignará a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas de llevarlas a cabo con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la función administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr una coordinación.

#### **4.3.1 Desarrollo y supervisión**

El desarrollo y la supervisión del personal de las oficinas del Ministerio de Educación deberá corresponderle al director de cada departamento o unidad; a su vez, el director de cada unidad o departamento será supervisado por la administración general.

La política de personal buscará estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, los cuales realmente vienen a beneficiar no solo en conocimientos a los trabajadores sino a la administración.

Los trabajadores serán certificados, y de esta forma tendrán créditos como trabajadores. Se debe dotar de las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo de atención al público, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada.

### **4.3.2 Evaluación y promoción**

El sistema de evaluación y promoción debe ser administrado también por la oficina de administración de personal, este sistema, tal como está planteado, es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal. Se hace necesaria la implantación inmediata de la carrera administrativa para el empleado del Estado, pues permitirá contar con el personal adecuado, colocado y remunerado de acuerdo con su capacidad y experiencia.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados del estado a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal.

### **4.4 Clima de la organización y el trabajo**

El administrador de personal proveerá los factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas. Se considera que la organización del Ministerio de Educación no debe ser con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

El clima de la organización es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de los usuarios de servicio.

Es responsabilidad del administrador crear un clima organizacional agradable, en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

#### **4.4.1 Dirección**

Con la implementación de un plan estratégico la dirección del personal deberá motivar a los trabajadores reduciendo sus niveles actuales de insatisfacción y eliminando una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva. La habilidad de un supervisor, director o encargado en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas para que haya una buena comunicación interna.

La dirección de personal del Ministerio de Educación tendrá como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. También será su función la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, se puede llevar a este Ministerio a tener una imagen diferente.

#### **4.4.2 Motivación**

Particularmente en este ministerio la motivación casi no existe, es por ello que con la implementación de un plan estratégico de la administración de personal se debe dar importancia y encasillar a las personas a través de ciertas actitudes. Para que en las oficinas estatales haya voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, es importante diseñar un plan de motivación. Particularmente se debe implantar programas de motivación, y no olvidarse también de los incentivos.

#### **4.4.3 Control**

Para complementar la administración de una organización y dirigido a su personal, el control tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios. Dentro del proceso de control para una oficina del Estado se sugiere incluir los siguientes pasos:

- Establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva.

- Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas relativamente tarde en el proceso.

De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se acostumbra tomar solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad. Éstos son cuatro tipos de estándares.

La tendencia a querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización, y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores se encuentran entre las razones de por qué los individuos deberían hacer resistencia a un sistema de control formal. Es por esta razón que en el control se recomienda una comunicación muy estrecha entre la persona que controla y la que es medida.

#### **4.4.4 Comunicación**

Los canales de comunicación y organización deben crearse, a la par de dirigir y controlar debe darse orientación y asesoramiento. El personal, trabajará sin necesidad de una estrecha supervisión; pero deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.



Esta implementación permite que los funcionarios de las unidades de personal deban tener a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste debe formularse a la luz de las necesidades.

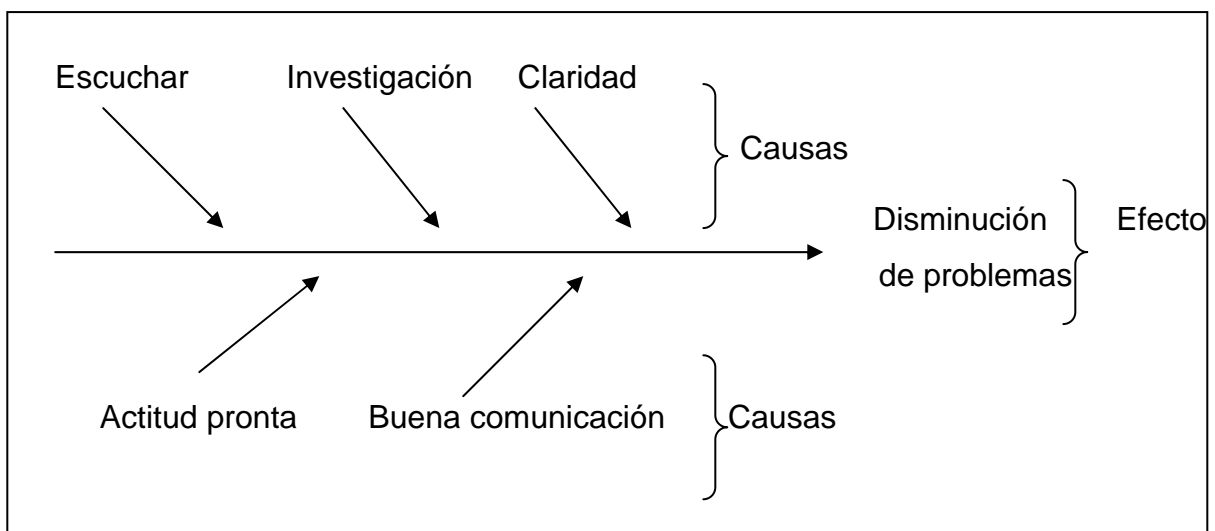
- En todos los departamentos del ministerio debe existir autoridad efectiva para resolver, salvo que el problema sea de jurisdicción superior, en tal caso, cada director unidad se convierte en una banda que sólo transmite el problema hacia arriba.
- Nunca resolver la queja por la primera impresión, pero resolver a breve plazo. Con el tiempo las quejas se convierten en conflictos o al menos dan suspicacia por mala fe por causa de la tardanza.
- Debe existir buena fe. La actitud del que estudia la queja será tanto más importante que el sistema mismo que no viene sino a contribuir con esa actitud.
- Por mal fundadas que estén las quejas, requieren contestaciones de la mayor objetividad posible.
- Toda queja debe tomarse como síntoma de una situación que debe ser corregida.

- En todo caso, hay que procurar acercarse lo más que sea posible a la fuente de origen, a menos que se impliquen cuestiones de alta política.
- El procedimiento debe ser simple, en forma que todos lo entiendan.

La administración de personal deberá mantener una constante revisión de la problemática de dirección de las unidades o departamentos, de manera que, sistemáticamente, deban ser resueltos tales problemas en tiempo inmediato.

A continuación se describe las causas y el efecto para obtener una buena comunicación.

**Figura 10 Causas y efecto de la comunicación**



FUENTE: Propuesta de proyecto

Para poder llevar a cabo una adecuada administración del personal, es necesario que exista una comunicación constante en doble vía, tanto formal como informal entre los funcionarios y el personal subordinado.

#### **4.5 Plan de remuneración y seguridad**

Después de un análisis de puestos, también debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional. Esto queda en evidencia al solo leer la definición de ella: “Es la condición física, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada”.

Dentro de las oficinas del Estado los riesgos de enfermedades profesionales son muy escasas. Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional.

Para que ocurran o aparezcan se necesita que el trabajador sea expuesto a un factor de riesgo, por un período de tiempo determinado y a una concentración dada. Los grupos de factores de riesgo constituyen elementos claves en las especificaciones del puesto.

Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes dentro de una oficina administrativa.

#### **4.5.1 Remuneración**

La promoción salarial debe establecerse junto con la carrera administrativa, y deberá revisarse y ajustarse periódicamente a fin de que refleje los cambios en las tendencias nacionales en cuanto a los índices del costo de la vida.

#### **4.5.2 Registro de personal**

Debido a la gran cantidad de información que se necesita disponer, la Oficina de Administración de Personal deberá contar con un sistema de procesamiento de datos, el cual le será útil para llevar los registros de selección, evaluaciones, promociones, estadísticas, entre otros, así como los registros necesarios para la aplicación de presentaciones y salarios.

#### **4.5.3 Contratación**

El personal debe ser contratado en forma indefinida, lo cual evitará trámites innecesarios. La oficina de administración de personal debe hacerse cargo de ello, posteriormente a la selección final, de este modo mantendrá el record de cada empleado actualizado y disponible en todo momento. La contratación de personal presupuestado o renglón 011, traerá seguridad al trabajador del Estado.

#### **4.5.4 Beneficios adicionales**

Las prestaciones al personal representan un factor de importancia para atraer y conservar individuos de talento y conocimientos, es por tal razón que se propone elaborar un programa de beneficios adicionales al personal, creado para satisfacer las necesidades especiales de quienes sirven a los intereses de la educación.

Las normas que rijan este plan de prestaciones deben ser planteadas sin dar lugar a ambigüedades, así como el plan debe ser revisado y divulgado por la oficina de administración de personal, a fin de que los beneficios realmente sean utilizados como motivación para el personal, como también para la adecuada administración de los mismos.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal y profesional.

Los beneficios adicionales de este plan estratégico son los siguientes:

- a. Actividades recreativas: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.
- b. Seguridad: desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- c. Protección y vigilancia: tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
  
- d. Vivienda: apoyar a los trabajadores con financiamiento de viviendas.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

### **5.1 Auditoría de la administración de personal**

La auditoría de la administración de personal es un método de seguimiento que las entidades del Estado lo deben integrar como parte de un sistema estratégico. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la organización con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los gerentes de línea como a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

El seguimiento que se dará a la implementación del plan estratégico, es verificar si se están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la institución como los lineamientos. Lo que se persigue con esto es mejorar la imagen de la institución.

El proceso de verificación del cumplimiento de la propuesta requiere de recopilación de información, usando las diferentes técnicas que a continuación se proponen:

- a. Enfoque corporativo: el equipo que efectúa la auditoría compara la institución con otra para identificar áreas de desempeño insuficientes, éste se aplica para comparar resultados de programas específicos.



- b. Consultor externo: se basa en el diagnóstico de personas externas a la institución, tomando como base los parámetros de la implementación.
- c. Efecto retrospectivo de logros: al obtener muestras de los elementos que el sistema de información sobre recursos humanos contiene, identificando si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento y de políticas.
- d. Enfoque por objetivos: el equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que se aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente, para concentrar en ellas los esfuerzos.

Para mejorar este proyecto se sugiere implementar la carrera profesional, ésta comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la institución. La carrera profesional recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al trabajador del ministerio a dónde quiere llegar.

El desarrollo de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño

- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución
- d. Oportunidades de progreso

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales.

Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la organización.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas.

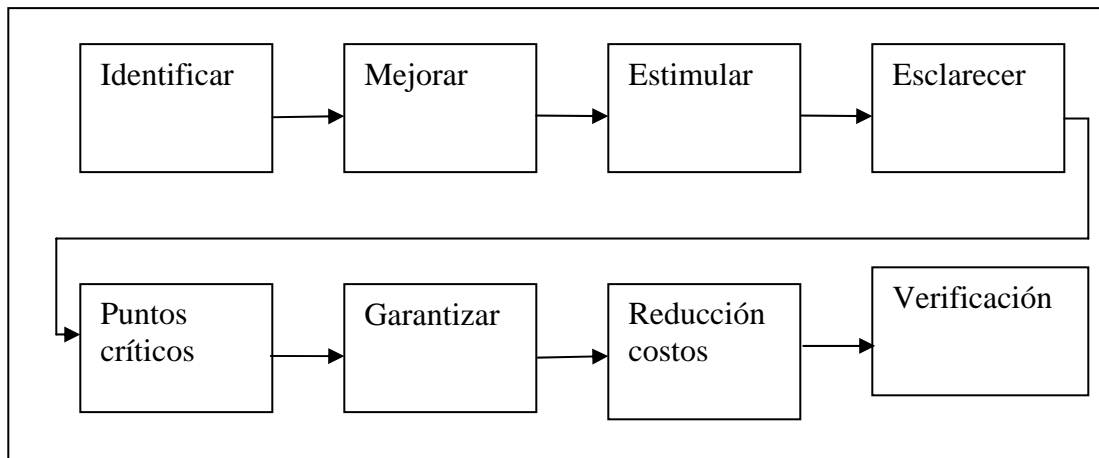
Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.

- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

A continuación se presenta el diagrama de la auditoría de administración de personal.

**Figura 11 Beneficios de auditoría de personal**



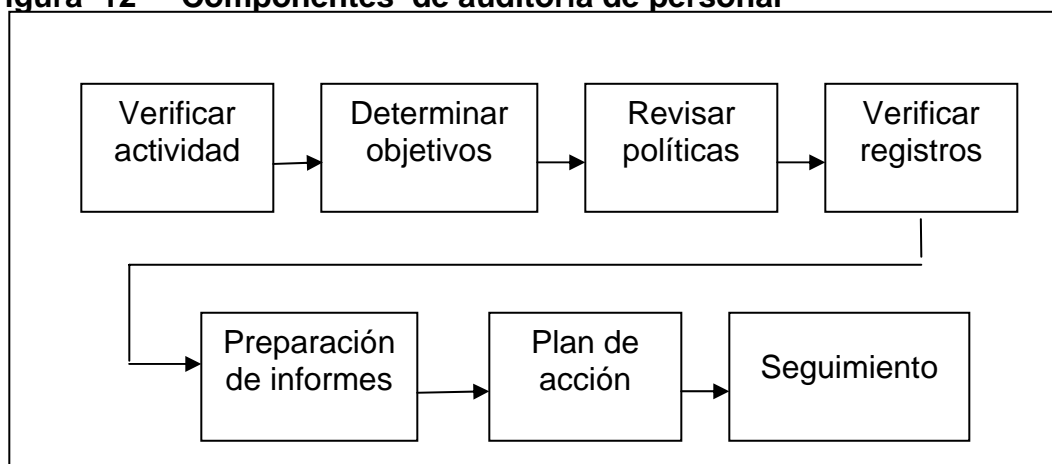
FUENTE: Propuesta de proyecto

Para la auditoría de administración de personal se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificar quién es responsable de llevar a cabo la actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de RRHH para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Preparar el informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.

- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.
- A continuación se presenta el diagrama de flujos de los componentes de una auditoría de personal.

**Figura 12 Componentes de auditoría de personal**



FUENTE: Propuesta de proyecto

## 5.2 Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados

La auditoría de administración de personal además de proporcionar beneficios también da satisfacción a los empleados, ya que la auditoría de la administración de personal permite identificar si las actividades que se realizan en materia de recursos humanos están congruentes con la visión, misión y objetivos estratégicos de las entidades del Estado, ya que si hay discrepancia deben de reorientarse de manera estratégica y puntual.

Además tiene como objetivos principales determinar si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la organización, como los lineamientos legales y establecer que los lineamientos, los procesos y las acciones del recurso humano sean congruentes con los planes estratégicos de la organización.

#### Ventajas

Las ventajas de una auditoría del recurso humano es que hace que tanto los trabajadores como los directivos de la institución contribuyan positivamente a la imagen profesional del departamento. Todo esto mejora y garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

El responsable de llevar a cabo esta acción es el Director de Recursos Humanos.

A continuación se presenta un formato de auditoría de administración de recursos humanos, en la figura 13.

**Figura 13 Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos**

<b>Sistema de Información</b>	
<p><b><u>Planes de Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de la oferta y la demanda</li> <li>• Inventario de recursos humanos</li> <li>• Planes de sustitución y reemplazo</li> </ul>	<p><b><u>Administración de la compensación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de sueldos, salarios e incentivos</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Servicios al personal</li> </ul>
<p><b><u>Análisis de puestos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles y estándares de puestos</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Especificaciones del puesto</li> </ul>	<p><b><u>Igualdad de oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Promoción</li> <li>• Igualdad de normas</li> </ul>
<b>Obtención y desarrollo del personal</b>	
<p><b><u>Reclutamiento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes externas del personal</li> <li>• Disponibilidad de candidatos</li> <li>• Solicitudes</li> </ul>	<p><b><u>Selección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de selección</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>
<p><b><u>Capacitación y orientación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<p><b><u>Desarrollo profesional</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desarrollo</li> <li>• Planes de promoción</li> <li>• Éxito en la reubicación del personal</li> </ul>
<b>Control y evaluación de la organización</b>	
<p><b><u>Evaluación del desempeño</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares y mediciones</li> <li>• Técnicas de evaluación</li> <li>• Procedimientos disciplinarios</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<p><b><u>Administración de las relaciones laborales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuación de contratos</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Potencial del conflicto</li> <li>• Tasa de rotación</li> </ul>

FUENTE: Administración DE Recursos Humanos<sup>3</sup>, página 522

<sup>3</sup> Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

### **5.3 Perspectivas a futuro**

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable.

De aquí en adelante las oficinas del Estado, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, los cuales toda organización, incluyendo las estatales tienen que enfrentar en la realidad de la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de toda organización.



### 5.3.1 Globalización

Los cambios generados en los países ante la globalización de la economía, han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, de las organizaciones, y por ende, de las entidades de gobierno. En términos generales, las tendencias económicas que afectan a la administración de personal son:

- La riqueza nacional: ingresos que llegan al Estado por la comercialización.
  - a. La inflación: elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.
- El ingreso al panorama económico mundial de nuevas naciones industrializadas debido al Tratado de Libre Comercio.
  - b. La globalización de la economía: tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
- Los niveles de desempleo: en la actualidad el índice de desempleo va en aumento.
- La competitividad, productividad y la calidad como factores económicos estratégicos en la contratación de personal internacional: esto disminuye la oportunidad laboral nacional.

### **5.3.2 Diversidad**

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseño de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

En este plan de seguimiento y mejora se debe contemplar la diversidad de mano de obra en cuanto a todos los sectores de la sociedad: mayas, xincas, garífunas y ladinos se están preparando para ocupar un puesto en cualquier dependencia privada o pública.

### **5.3.3 Desempeño**

Todo desempeño en cualquier organización tiene que ser medido de una u otra forma, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Como mejora y seguimiento se propone evaluaciones formales y sistemáticas de retroalimentación, regularmente el director puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño, después de un tiempo determinado, para ayudar al sistema implementado y corregir las desviaciones.

#### **5.3.4 Productividad**

La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo. La gran mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tiene la responsabilidad del éxito o el fracaso de una organización, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal, lateral). La información se constituye como uno de los recursos más importantes de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesitan para trabajar y obtener la sinergia requerida

Como seguimiento se deberá hacer énfasis en el trabajo de equipo. Los grupos son importantes para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales. Las personas se sienten responsables de lo que deciden y realicen en todos los niveles organizacionales.

El grado de rendimiento, en este caso, de la institución que es de servicio educativo, será medido de acuerdo a los objetivos del Ministerio de Educación.

La productividad será controlada bajo los siguientes parámetros:

- a. Aumento del servicio manteniendo el mismo insumo
- b. Reduciendo el insumo manteniendo el mismo servicio
- c. Aumentando el servicio y reduciendo el insumo simultáneamente y proporcional.

Estas mediciones y controles estarán a cargo del director de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, bajo los parámetros establecidos.



## CONCLUSIONES

1. Las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local aplicando el proceso administrativo como una herramienta para mejorar la administración de personal.
2. Una organización es una estructura dinámica; toda organización está en un estado de flujo continuo. Debido a las tensiones internas y externas a las instituciones, tanto el desarrollo como la sobrevivencia organizacionales son procesos orgánicos, que permiten la implementación de planes estratégicos.
3. Tener una perspectiva global de la organización y su misión es lo que más propicia la comprensión de nuestra tarea individual, diagnosticando y analizando su comportamiento. Además, asegura que en la toma de decisiones podamos mantener la utilidad de nuestras áreas de actividad, y su conformidad con las metas y labores de la organización a la que se pertenece.
4. Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá para el mejoramiento del desempeño del personal.

5. El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación, con el propósito de brindar un mejor servicio a los usuarios.
6. Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas, de personal y en el análisis y diseños de cargos. Dichas políticas tienen el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios.
7. El comportamiento organizacional es aprendido por los miembros de la organización que fortalece tanto el servicio público como las condiciones de los trabajadores. Este aprendizaje se da de dos formas: (a) modelo de trauma: en el que los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) modelo de refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan.
8. Según el diagnóstico realizado, la administración del personal del Ministerio de Educación adolece de deficiencias de orden técnico, administrativo y de aplicación, lo cual hace necesario el planteamiento de modificaciones para hacerlo más acorde a la realidad actual.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un plan estratégico para la administración de personal, para que en ella se centralicen las actividades concernientes a la logística de personal de las oficinas del Estado, pues actualmente, son muchas las dependencias que demandan servicios.
2. Realizar un concurso para la selección de personal y seleccionar a la persona ideal, y no ofrecer un trabajo ideal a la persona. Este procedimiento no tiene efecto dentro de las oficinas del Estado, pues la selección no cumple con el proceso respectivo. Se recomienda que en las oficinas del Estado cada Director de Unidad identifique por cada plaza vacante a tres candidatos que cumplan con el perfil establecido, realizando las pruebas que establece el proceso de selección de personal.
3. Implementar un clima organizacional en las oficinas del Estado, repercute y afecta todo lo que sucede dentro de la organización, un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Es por ello que las unidades responsables de las dependencias del Estado deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la organización y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.



4. Crear canales de comunicación y organización a la par de dirigir y controlar y debe darse orientación y asesoramiento. El personal de cualquier organización, dadas las características del mismo, puede trabajar sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.
5. Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes dentro de una oficina administrativa.
6. Elaborar un programa de beneficios adicionales al personal, creado para satisfacer las necesidades especiales de quienes sirven a los intereses de la educación.
7. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brow W y Moberg D. **Teoría de la organización y la administración: enfoque integral.** México: Editorial Limusa. 1990, p 256.
2. Brunet L. **El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias.** México: Editorial Trillas. 1999. p 236.
3. Chiavenato I. **Introducción a la teoría general de la administración.** México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S. A. 1989. p 489.
4. Chiavenato I. **Administración de recursos humanos.** Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A. 1994. p 582
5. Hall, R. **Organizaciones, estructura, procesos y resultados.** 2da Edición. México: Printice Hall. 1996, p 347
6. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas.** México. Editorial Limusa, 1982, p 465
7. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal.** México. Editorial Limusa, 1982, p 623
8. Valle, R. **Gestión estratégica de recursos humanos.** Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. 1995.

## ANEXOS

### Encuestas

#### MODELO DE ENCUESTA PARA REQUERIMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATÉGICO

1. Cargo quien llena la encuesta \_\_\_\_\_
  2. Carga del jefe inmediato: \_\_\_\_\_
  3. Cargo de quien recibe instrucciones habitualmente: \_\_\_\_\_
- 
4. Cargos de sus subordinados directos: \_\_\_\_\_
  5. Tareas que usted realiza: \_\_\_\_\_ Porcentaje de su tiempo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  6. Tiene conocimiento de sus atribuciones:  
a). Sí \_\_\_\_\_; b). Algunos \_\_\_\_\_; c). Ninguno \_\_\_\_\_
  7. El conocimiento que posee de sus atribuciones, lo adquirió:
    - a. En el manual de funciones: \_\_\_\_\_
    - b. En su contrato: \_\_\_\_\_
    - c. Por información de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_
    - d. Por información de su colega: \_\_\_\_\_
    - e. Otro (especifique): \_\_\_\_\_
  8. Describa brevemente alguna deficiencia en el sistema administrativo que afecte el desarrollo de sus actividades: \_\_\_\_\_
- 
9. El área o departamento al que usted pertenece realiza algún tipo de reunión de trabajo: \_\_\_\_\_
  10. Ha recibido alguna capacitación para el puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **Constitución Política de la República de Guatemala**

### **Sección cuarta**

#### **Educación**

**Artículo 71. Derecho a la educación.** Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad pública la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

**Artículo 72. Fines de la educación.** La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declara de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.

**Artículo 73. Libertad de educación y asistencia económica estatal.** La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de exención de toda clase de impuestos y arbitrios.

**Artículo 74. Educación obligatoria.** Los habitantes tienen derecho y la obligación de recibir la educación inicial, primaria y básica dentro de los límites de edad que fije la ley.

**Artículo 75. Alfabetización.** La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios.

**Artículo 76. Sistema educativo y enseñanza bilingüe.** La administración del sistema educativo deberá ser descentralizada y regionalizada.

**Artículo 77. Obligaciones de los propietarios de de empresas.** Los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales están obligados a establecer y mantener, de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros culturales para sus trabajadores y población escolar.

**Artículo 78. Magisterio.** El Estado promoverá la superación económica, social y cultural del magisterio, incluyendo el derecho a la jubilación que haga posible su dignificación efectiva.

**Artículo 79. Enseñanza agropecuaria.** Se declara de interés nacional el estudio, aprendizaje, exploración, comercialización y industrialización agropecuaria. Se considera como entidad autónoma, con personería jurídica y patrimonio propio, la escuela Nacional Central de Agricultura; debe organizar, dirigir y desarrollar los planes de estudio agropecuario y forestal de la Nación a nivel de enseñanza media.

**Artículo 80. Promoción de la ciencia y la tecnología.** El Estado reconoce y promueve la ciencia y la tecnología como bases fundamentales del desarrollo nacional.

**Artículo 81. Títulos y diplomas.** Los títulos y diplomas cuya expedición corresponda al Estado, tiene plena validez legal. Los derechos adquiridos por el ejercicio de las profesiones acreditadas por dichos títulos, deben ser respetados y no podrán emitirse disposiciones de cualquier clase que los limiten o restrinjan.