



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

**REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E
INFORMACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Luis Gerardo González Castañeda
Asesorado por: Ing. Víctor Hugo García Roque

Guatemala, noviembre de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E
INFORMACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS GERARDO GONZÁLEZ CASTAÑEDA

ASESORADO POR EL INGENIERO VÍCTOR HUGO GARCÍA ROQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

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



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
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
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio De Akú
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Ser supremo que siempre ha estado a mi lado, dándome fortaleza y protección

Mis padres

Ernesto González Velásquez y Albertina Castañeda de González, por su ejemplo, apoyo y amor incondicional, que me han formado y fortalecido a lo largo de mi vida.

Mis hermanas

Sandra González y Velveth González, por su cariño, su ejemplo de lucha constante y ser un apoyo en todo momento

Mis abuelos

Con especial cariño y respeto

Mi familia

Con cariño, especialmente a mi tío Yovani Morales, Deysy de Morales, a mis primas Daisy y Karen.

Mi Novia

Gabriela Sierra, por ser el equilibrio en mi vida, por su ayuda y amor incondicional

Las familias

Sierra Bolaños y Bolaños Santoyo por sus muestras de cariño sincero

Mis amigos

Por todos los momentos agradables compartidos, en los cuales me han brindado su amistad

A todas las personas

Que me han ayudado a lo largo de la vida y me han dado su cariño.

Centros de Estudio

Por colaborar en mi formación, especialmente al Colegio San Sebastián.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. Víctor García Roque

Por el tiempo y dedicación al presente trabajo de graduación

Inga. Marcia Véliz Vargas

Por abrirme las puertas del desarrollo profesional, por su apoyo y colaboración en el presente trabajo de graduación

**Unidad de Planificación
de la Facultad de Ingeniería**

Especialmente a los ingenieros: Hugo Rivera, Anabela Córdova, Ileana Palomo y Elsa Morales, por brindarme su amistad en todo momento.

**Unidad de Difusión e
Información Académica**

Por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación.

**Escuela de Mecánica
Industrial**

Especialmente al Director de Escuela Ing. Francisco Gómez Rivera por permitirme formar parte de su equipo de trabajo; a los ingenieros Byron Chocooj y Danilo González por brindarme su amistad.

**Universidad de
San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería**

Por prepararme como profesional, dándome así la oportunidad de alcanzar mis metas

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Administración del cambio organizacional.....	1
1.1.2. Desarrollo organizacional.....	4
1.1.3. Manuales administrativos.....	7
1.1.4. Manual de descripción de puestos.....	11
1.1.5. Manual de normas y procedimientos.....	13

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Unidad de Difusión e Información de la Facultad de

Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	17
2.1.1. Estructura física.....	18
2.1.2. Estructura organizacional.....	18
2.1.3. Funciones	19

2.2. Jefatura de la Unidad.....	21
2.2.1. Descripción de puesto.....	21
2.3. Edición de publicaciones.....	23
2.3.1. Descripción	24
2.3.2. Edición de publicaciones.....	25
2.3.3. Auxiliatura de edición de publicaciones.....	26
2.4. Análisis de procedimientos.....	26
2.4.1. Programación de actividades.....	27

3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA

3.1. Manual de puestos y funciones.....	29
3.1.1. Organigrama.....	29
3.1.2. Identificación de puestos.....	30
3.1.3. Especificaciones.....	31
3.1.4. Objetivos del puesto.....	31
3.1.5. Funciones principales del puesto.....	32
3.1.6. Responsabilidades del puesto.....	32
3.1.7. Equipo y materiales.....	33
3.2. Diseño de nuevos puestos.....	33
3.2.1. Personal administrativo.....	34
3.2.1.1. Jefe de Unidad.....	34
3.2.1.2. Relaciones públicas y manejo de oficina.....	36

3.2.2. Personal operativo.....	38
3.2.2.1. Encargado del circuito cerrado y sitio <i>web</i> de la Unidad.....	38
3.2.2.2. Diagramador del periódico y fotógrafo de la Unidad.....	41
3.3. Manual de normas y procedimientos.....	44
3.3.1. Elementos de los procedimientos.....	44
3.3.1.1. Misión	45
3.3.1.2. Visión.....	45
3.3.1.3. Descripción de procedimientos.....	46
3.3.1.4. Flujogramas.....	46
3.3.2. Procedimientos.....	49
3.3.2.1. Atención a la población de la Facultad de Ingeniería.....	51

4. IMPLEMENTACION DE LA REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADEMICA

4.1. Políticas de reclutamientos.....	59
4.1.1. Promoción sobre vacantes.....	60
4.1.2. Fuentes de reclutamiento.....	61
4.2. Selección de personal.....	64
4.2.1. Políticas de selección de personal.....	66
4.3. Inducción de personal.....	69
4.4. Evaluación del desempeño.....	70
4.4.1. Parámetros.....	71
4.4.2. Medición.....	72
4.5. Reorganización de puestos.....	75
4.5.1. Especificación de puestos.....	77

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Desempeño	79
5.2. Productividad.....	82
5.3. Manejo de la resistencia al cambio.....	83
5.3.1. Motivación.....	88
5.4. Perspectivas a futuro.....	92
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Cambio Organizacional.....	2
2. Secuencia del Desarrollo Organizacional (DO).....	6
3. Organigrama actual de la Unidad de Difusión e Información Académica.....	18
4. Organigrama propuesto para la Unidad de Difusión e Información Académica.....	28
5. Manual de puestos	32
6. Manual de normas y procedimientos.....	49
7. Formato de evaluación del desempeño.....	70
8. Plan de acción para la implementación de la Reorganización de la Unidad	74

GLOSARIO

Administración	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajen juntas para lograr diversos propósitos, eficientemente, seleccionados.
Desarrollo Organizacional	Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas
Difusión	Acción por medio de la cual se busca extender y propagar aspectos de tipo hablado o escrito
Flujograma	Representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
Función	Desempeño de un cargo, obligación y actividad impuesta relacionada al desarrollo de un trabajo.

Inducción	Proceso mediante el cual se integra a una persona a una empresa indicando todo lo relacionado a la naturaleza del cargo
Manual	Folleto, libro o carpeta en el que, de manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa
Misión	Función o tarea básica de una empresa, de una dependencia o de las áreas.
Motivadores	Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana
Objetivos	Fines hacia los que se dirige una actividad, puntos finales de la planeación.
Organigrama	Gráfico que presenta la estructura organizacional de una unidad o empresa.
Organización	Estructura intencional que presenta actividades para que sean realizados por los miembros de una empresa

Política	Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones
Productividad	Relación que implica lo que se produce y los que se invierte para conseguir un bien tangible o intangible
Promoción	Acción de elevar a una o varias personas a una dignidad o posición superior dentro de una misma organización
Reorganización	Innovar y rediseñar los procesos y operaciones para cambiar la organización de las empresas con el fin de servir mejor a los clientes y mejorar el desempeño de la organización, en términos de costos, calidad, servicio y rapidez.
Unidad	Grupo pequeño definido, establecido dentro de una compañía mayor, que busca un fin específico y que funciona como si fuera independiente
Vacante	Cargo, empleo o dignidad que está sin ocupar

RESUMEN

La Unidad de Difusión e Información Académica, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, fue creada en julio del año 2,000 por acuerdo de la Junta Directiva de la Facultad, teniendo a su cargo la divulgación de acontecimientos, eventos, perspectivas y desarrollo de la Facultad de Ingeniería, utilizando, para este fin, medios impresos y tecnológicos.

El presente trabajo de graduación propone la reorganización de esta Unidad, tomando en consideración la administración del cambio y el desarrollo organizacional, innovando y rediseñando las actividades para una mejora de la Unidad con el fin de cubrir todos los aspectos relacionados con la Facultad de Ingeniería, sin perder la función principal para la cual fue creada.

Se establece un organigrama general, punto de partida para la elaboración del manual de puestos y funciones, el cual define los puestos y las obligaciones del mismo, siendo un valioso auxiliar, debido que, da a conocer las expectativas, orientación ubicación y actividades del puesto.

Se presenta el manual de normas y procedimientos, el cual contiene todas las actividades que deben hacerse en la Unidad, permitiendo conocer el funcionamiento interno a través de la descripción de tareas, facilitando, así, la evaluación del desempeño y el control interno de actividades.

Para la implementación de la reorganización de la Unidad, se propone un plan de acción, se establecen políticas de reclutamiento y selección de personal, así como un formato para la evaluación del desempeño.

Se establece una mejora continua tomando en consideración el desempeño y la productividad de los integrantes de la Unidad, relacionando la capacidad de fijar metas y planificar programas necesarios para su cumplimiento.

La reorganización de la Unidad es un primer paso a futuros cambios en las funciones y procedimientos, debido a la necesidad de un apoyo eficiente a las actividades propias de la Facultad de Ingeniería que garanticen el éxito y que le permitan una posición de vanguardia.

OBJETIVOS

General

Reorganizar la Unidad de Difusión e Información de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala que permita elevarla a un nivel superior de funcionamiento

Específicos

1. Aplicar el proceso de desarrollo organizacional como una herramienta para la Reorganización de la Unidad.
2. Estudiar la situación actual de la Unidad de Difusión e Información de la Facultad de Ingeniería.
3. Analizar las líneas de las funciones actuales para el diagnóstico de la Unidad
4. Formular las funciones con el propósito de determinar los servicios que debe prestar la Unidad a la población de la Facultad de Ingeniería.

5. Fortalecer el apoyo que brinda la Unidad de Difusión e Información a las actividades de la Facultad de Ingeniería.

6. Documentar la descripción de puestos y funciones de la Unidad de Difusión e Información.

7. Proporcionar una guía para la interpretación correcta de aplicación y practica de las actividades asignadas a la Unidad de Difusión e Información.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación plantea la Reorganización de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tomando en cuenta que la administración correcta, es indispensable para el mejoramiento en todo aspecto de una organización, proporcionando las herramientas que permitan a la Unidad cubrir todos los aspectos relacionados con la Facultad, sin perder la función principal para la cual fue creada en julio del año 2,000 por acuerdo de la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería.

La Unidad, tiene como fin la divulgación de acontecimientos, eventos, perspectivas y desarrollo en la Facultad de Ingeniería, a través de, medios impresos y tecnológicos.

La Unidad debe prestar atención a la comunidad de la Facultad, lo que incluye estudiantes, personal docente, personal administrativo y profesionales de la Ingeniería, en cuestiones que sean de su interés.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Administración del Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, debido a la adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

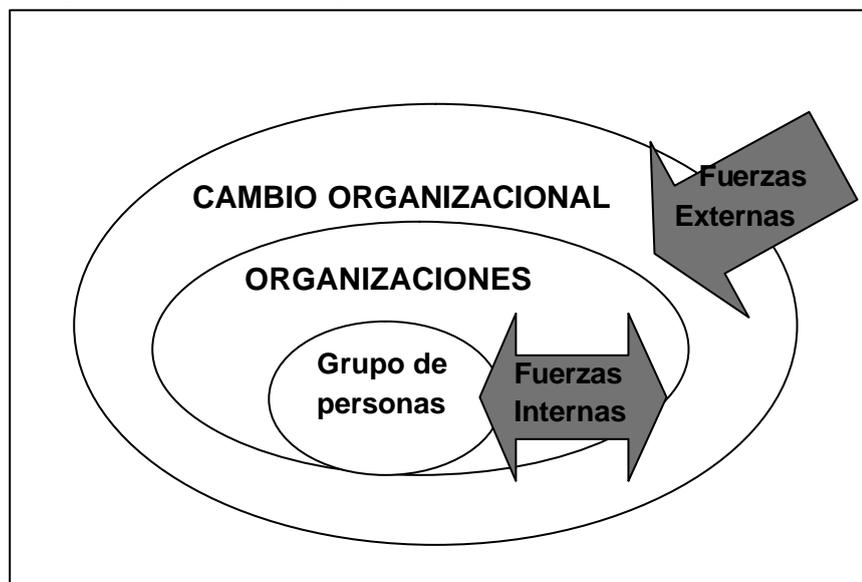
Se entiende, entonces, como cambio la transformación que permite llevar a una organización de un modelo a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio, sean las que predominen.

Las fuerzas del cambio pueden provenir de las condiciones externas, del interior de las organizaciones o de los individuos. Esto puede requerir nuevos objetivos o políticas, reajustes organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y en la cultura organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- ? **internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas o cambios de directivas.
- ? **externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Figura 1. Cambio organizacional



Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, los cambios que si traen cambios son los que originan una nueva conducta la cual debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje,

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho, financieramente, hablando en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

Existen varias formas para el cambio en las organizaciones, sin embargo el proceso de cambio básicamente se basa en la idea que se compone de tres pasos: a) descongelar, b) mover y c) volver a congelar. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo.

a) descongelamiento: se generan motivaciones de cambio, basadas en la situación actual, la que generalmente es advertida por la organización.

b) movimiento o cambio: esta etapa es el cambio mismo, el cual ocurre por asimilación de la nueva información, la exposición de nuevos conceptos y el desarrollo de una perspectiva diferente.

c) recongelamiento: el cambio se estabiliza, el cual debe ser congruente con la identidad y valores de la organización. Es importante, en esta etapa, reforzar la nueva conducta.

Todos los modelos de cambio organizacional son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del Desarrollo Organizacional. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

1.1.2. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Busca un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción.

El desarrollo organizacional se basa en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional; el Desarrollo Organizacional se concentra, esencialmente, sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

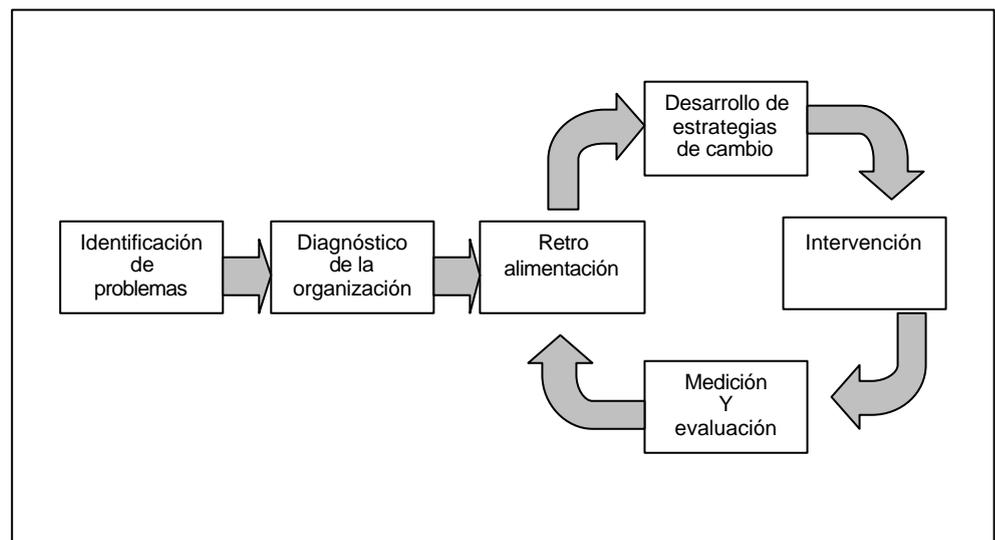
El Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El Desarrollo Organizacional es un enfoque organizacional, un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una organización, Su diseño persigue la solución de problemas referentes a la eficiencia operativa en todos los niveles.

Para lograr el Desarrollo Organizacional, se pueden formar equipos, establecer consultorías de procesos, enriquecimiento de puestos, modificación de la conducta organizacional, diseño de puestos, manejo de tensiones, planeación del desempeño profesional y la administración por objetivos.

El DO es un enfoque para elevar la eficacia de las empresas, que emplea diversas técnicas, sin embargo el proceso involucra los pasos de la siguiente figura.

Figura 2. Secuencia del Desarrollo Organizacional (DO)



FUENTE: Administración una perspectiva global¹ página 469

¹ Autor: Harold Koontz. Heinz Wehnrich

1.1.3. Manuales administrativos

El manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y fue concebido dentro del campo de la administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

También, se le considera como el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas.

Así, se puede decir que el manual administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Son documentos que se utilizan como medios de comunicación y coordinación, dentro de las organizaciones y permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática toda la información de la misma.

Las organizaciones han adoptado el uso de los manuales administrativos ya que son herramientas útiles que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de las mismas.

Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, que por otro lado serían difíciles de reunir. Dentro de las ventajas que ofrecen los manuales están:

- a) la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- b) clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- c) mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

- d) sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- e) son un elemento cuyo contenido se enriquece con el transcurso del tiempo.
- f) facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

Existen muchos manuales administrativos, dentro de los cuales, los más utilizados son los siguientes.

Manuales de objetivos y políticas

Describen, detalladamente, los lineamientos que deben seguir los ejecutivos para la toma de decisiones y logros de objetivos propios de la organización.

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Manual del empleado

Es el manual que tiene por objetivo lograr que el empleado nuevo conozca la organización en la cual va a trabajar, dando el marco de referencia de los antecedentes y actividades de la empresa.

Contiene información sobre la estructura orgánica y funcional de una unidad administrativa; detalla las funciones que deben realizar las unidades administrativas, mismas que se derivan de un ordenamiento legal; deslinda responsabilidades, evita duplicidades y detecta omisiones en las tareas.

Son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas.

Manual de descripción de puestos y funciones

Describen cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades.

Estos contienen, de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, su valoración y su perfil.

Manuales de normas y procedimientos

Describe las operaciones que conforman los diferentes procedimientos administrativos, así como la secuencia de su desarrollo y las normas que deben cumplir cada miembro de la organización.

Los manuales se deben examinar periódicamente, para verificar que permanezcan actuales y funcionales, debido a los cambios organizacionales.

1.1.4. Manual de descripción de puestos

Las organizaciones deben contar con un manual de descripción de puestos ya que este ayuda a los trabajadores a conocer su trabajo e integrarse de una forma más eficaz a los programas y objetivos de la institución.

El manual de descripción de puestos se refiere a las actividades ejecutadas por una persona o por un puesto determinado dentro de una organización, tomando como referencia los organigramas de la organización.

Un manual de puestos y funciones está estructurado por un conjunto de capítulos que contienen la información básica para su integración.

- ? Portada: imagen institucional de que se trate, título y extensión del manual.
- ? Lugar y fecha de elaboración
- ? Identificación: deberá contener una explicación de lo que es el puesto, a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la identificación no deberá ser extensa y su redacción deberá ser clara y sencilla.
- ? Objetivo: deberá establecerse el propósito que se desea alcanzar; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del puesto.
- ? Materiales: los insumos son los elementos que se utilizan en el desarrollo de la actividad material y que permiten su realización.
- ? Funciones: es la parte sustantiva del manual en el que se describe el desarrollo del asunto o la función objeto del puesto; es decir, las actividades mediante las cuales se concretó el objetivo. El resultado es el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo cada acción, el cual puede ser un documento, un servicio o un producto.

Una buena descripción del puesto de trabajo permite conocer pormenorizado cada uno de ellos, y su inclusión tiene como propósito informar y documentar las acciones que efectúan las unidades administrativas de cada área objeto de estudio.

Este manual es de mucha utilidad, ya que, es un valioso auxiliar en los diversos procesos de la planificación del recurso humano: contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, etc.

1.1.5 Manual de normas y procedimientos

Los manuales de normas y procedimientos son los que contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos. Estos manuales incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

Contiene información relacionada con el conjunto de operaciones que deben seguirse para la realización de actividades en las dependencias y organismos auxiliares; permite conocer el funcionamiento interno de las unidades administrativas, principalmente en cuanto a la descripción de tareas, su ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.

Las organizaciones deben contar con un manual de normas y procedimientos, pues, buscan desarrollar, como su nombre lo indica, las normas y procedimientos que se deben seguir en un proceso de producción de bienes y/o servicios.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual incluye, además, los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Son útiles, debido a que proporcionan a las organizaciones una mayor eficacia, eficiencia, ahorro de tiempo al establecer un orden de procesos y una estandarización, ya que, se uniforman los procedimientos permitiendo conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Son valiosos auxiliares en la inducción del puesto, en el adiestramiento y capacitación del personal, pues, describen en forma detallada las actividades de cada puesto, en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Son útiles en las tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc., al establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

El manual de normas y procedimientos determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilitando las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Un manual de Normas y Procedimientos debe incorporar la siguiente información:

- ? logotipo y nombre oficial de la organización.
- ? denominación y extensión. Debe corresponder a una unidad en particular y debe anotarse el nombre de la misma.
- ? lugar y fecha de elaboración o el número de revisión
- ? unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ? misión
- ? visión
- ? descripción de procedimientos
- ? flujogramas

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Unidad de Difusión e Información de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala

La Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala es la tercera unidad académica de la máxima casa de estudios superiores del país, en número de estudiantes y la más compleja en cuanto a diversidad, dado que ofrece once carreras que se imparten en diferentes escuelas facultativas, además de su Centro de Investigación, el Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas y demás unidades internas que realizan diversas actividades destinadas a favorecer la enseñanza de la Ingeniería en Guatemala.

Las perspectivas de proyección de la Facultad de Ingeniería a la población guatemalteca en general, su posición de vanguardia en la intención de alcanzar la excelencia académica y la necesaria difusión de su acción no sólo a los estudiantes de Ingeniería, sino también a otros sectores de la población, obligan a la estructuración de una unidad específicamente, encargada de realizar una labor divulgativa sobre lo que es y lo que hace.

Esta fue razón para que la administración facultativa creara la Unidad de Difusión, Información Académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Desde esta perspectiva divulgativa, es objetivo principal difundir las acciones que se realicen en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que tiendan a alcanzar en el futuro más cercano posible la excelencia académica que haga de esta Facultad, un centro de enseñanza de la Ingeniería altamente competitivo.

La Unidad de Difusión e Información Académica debe producir materiales divulgativos, aprovechando las posibilidades y recursos que ofrece la tecnología comunicativa moderna, en disposición de la Facultad de Ingeniería, lo cual incluye medios electrónicos audiovisuales e impresos.

2.1.1. Estructura Física

Actualmente, la Unidad de Difusión e Información Académica se encuentra ubicada en la oficina 202 del edificio T-4 de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad Universitaria zona 12.

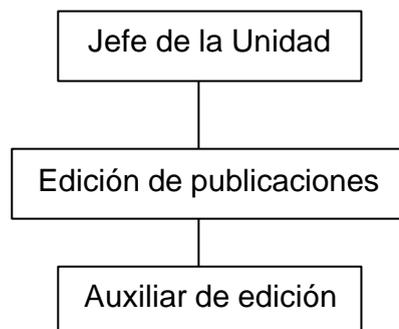
Esta oficina esta destinada para que la Unidad lleve a cabo sus funciones, para lo cual cuenta con área de 10 metros cuadrados provista escritorios, equipo de cómputo, materiales, etc.

2.1.2. Estructura Organizacional

La Unidad cuenta con el personal idóneo y experimentado, así como materiales adecuados, acordes con las posibilidades que ofrece la Facultad.

La Unidad esta conformada por un jefe coordinador de la dependencia, un editor y un auxiliar de edición, organizada de la forma que se muestra en la figura.

Figura 3. Organigrama actual de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería



2.1.3. Funciones

Principalmente se encarga de la divulgación, información de la Facultad de Ingeniería.

a) Abastecer de información pública de interés para la Facultad, a las autoridades de la misma, centralizadas en el Decano. Con destino al Decanato y otras unidades facultativas, incluye fotocopias de la información relevante y de interés para la Facultad, publicada en los principales diarios del país - Prensa Libre, Siglo XXI y El Periódico- de lunes a viernes. Los recortes correspondientes a sábado y domingo se entregarán lunes.

b) El Periódico Reingeniería órgano de la Facultad; un boletín con formato tamaño carta, a dos tintas en carátula, con periodicidad mensual y un tiro no menor de seis mil ejemplares. Estará destinado principalmente a la comunidad de la Facultad de Ingeniería, aunque su circulación se ampliará al sector profesional de la Ingeniería, a la comunidad universitaria y a grupos y sectores que se asuman como interesados en la información que contiene.

La propuesta final, redactada, editada y diagramada deberá ser entregada para revisión al Decanato entre 24 y 26 de cada mes, misma que será devuelta para correcciones dos días después de su recepción. Los negativos serán entregados al Departamento de Reproducción el último día hábil del mes, a efecto de que el boletín esté circulando no más tarde del 5 del mes siguiente. Es decir que, en ningún caso, Reproducciones prolongará más de cinco días la impresión del boletín.

c) Dar a conocer a la comunidad de la Facultad de Ingeniería todas aquellas cuestiones que sean de su interés, en el ámbito de los logros y las actividades académicas.

d) Dar a conocer a la comunidad universitaria y a la opinión pública en general los logros y actividades académicas que sean de su interés.

e) Al finalizar el año, edición de la memoria del año anterior. De acuerdo con el formato de 4x9 pulgadas. Que circula no más de quince días después de que la Unidad lo reciba para edición.

f) Al finalizar la administración, edición de la Memoria de Labores del período cubierto. Deberá estar en circulación antes de finalizar el ciclo académico del año en el que finaliza la administración. El formato será de medio oficio y se considera que debe estar profusamente ilustrado – con fotografías, gráficas y diagramas - en dos ediciones diferentes: una, en papel *couché* de circulación limitada, y otra en papel periódico o bond para mayor difusión.

g) El personal de la Unidad presta información y asesoría, en asuntos relacionados con su ámbito de actividad, a las autoridades facultativas y de las escuelas, cuando lo requieran.

2.2. Jefatura de la Unidad

El Jefe de la Unidad de Difusión e Información académica, posee carácter ejecutivo y administrativo, organiza, dirige, delega, participa y supervisa las acciones de redacción, diagramación y vigilancia de edición de materiales de difusión en audio, video e impresión.

2.2.1. Descripción de puesto

Descripción de los puestos, de acuerdo al catálogo de puestos y salarios de la USAC.

La Unidad de Difusión e Información académica estará conformada -en términos de los puestos señalados por el catálogo de puestos y salarios de la USAC- por un jefe de información y relaciones públicas y un diseñador gráfico.

- ? El jefe de información y relaciones públicas -Jefe de la Unidad-, con asignación de ocho horas de jornada , tendrá el trabajo de dirección, el cual consistirá en organizar, dirigir, controlar y supervisar el programa de relaciones públicas, redacción, diagramación, vigilancia de edición de programas, materiales de difusión en audio, video e impresos. Además, participará productivamente en todo el proceso.
- ? Naturaleza del puesto: trabajar de dirección que consiste en organizar, dirigir, controlar y supervisar el programa de relaciones públicas y protocolo, de conformidad con los objetivos, políticas y programas aprobados por las autoridades superiores de la Universidad.
- ? Requisitos de formación y experimentación:
 - a. tener título universitario en el grado de licenciatura y conocimientos amplios sobre relaciones públicas y protocolo, ser colegiado activo y acreditar dos años en labores de relaciones públicas y protocolo que incluya supervisión de personal.
 - b. poseer título universitario en una carrera afín al puesto, amplios conocimientos sobre relaciones públicas y protocolo, ser colegiado activo y acreditar tres años en labores de relaciones públicas y protocolo que incluya supervisión de personal.

El jefe de la Unidad de Difusión e Información Académica mantiene informado al Decano de la Facultad respecto de sus responsabilidades al frente de la Unidad. Mantiene relación con las autoridades facultativas, directores y coordinadores.

El jefe de la Unidad promueve las mejores condiciones de difusión de los distintos acontecimientos que ocurran en la Facultad, procurando fortalecer la imagen pública de la Facultad de Ingeniería, en particular, y de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en general.

El Jefe de la Unidad otorga mandatos específicos y especiales al personal bajo su responsabilidad para los asuntos que interesen a la Facultad de Ingeniería, en el ámbito de la difusión. Organiza y coordina reuniones periódicas y de ocasión, con fines de planificación, operatividad, seguimiento y evaluación del trabajo.

Establece las formas y modalidades en que se procesa la información a difundir, de acuerdo con los intereses institucionales, los planes de trabajo y la aprobación del Decano.

2.3. Edición de publicaciones

El Periódico Reingeniería es un órgano de la Facultad; un boletín con formato tamaño carta, a dos tintas, con periodicidad mensual y un tiro no menor de seis mil ejemplares. Esta destinado principalmente a la comunidad de la Facultad de Ingeniería, aunque su circulación se ampliará al sector profesional de la Ingeniería, a la comunidad universitaria y a grupos y sectores que se asuman como interesados en la información que contiene.

2.3.1. Descripción

Descripción de los puestos, de acuerdo al catálogo de puestos y salarios de la USAC

La Unidad de Difusión e Información Académica estará conformada -en términos de lo señalado por el catálogo de puestos y salarios de la USAC- por un jefe de información y relaciones públicas y un diseñador gráfico.

- ? Un diseñador gráfico -edición de publicaciones-, con asignación de ocho horas de jornada, tendrá el trabajo de ejecutar trabajos de diseño gráfico, toma de fotografías, redacción, diseño, formateado, diagramación, edición de programas, vigilancia de la misma, elaboración de materiales de la difusión en audio así como la elaboración de material impreso.
- ? Está facultado para recabar, procesar y divulgar información, con la supervisión del Jefe de la Unidad. Asistirá a las reuniones de trabajo, hará propuestas y participará en todo el proceso de producción de los materiales a difundir.
- ? Naturaleza del puesto: ejecución de los trabajos de diseño gráfico, redacción, diseño, toma de fotografías, formateado, diagramación, edición de videos, vigilancia de edición de programas, realización de materiales de difusión en audio, video e impresos, utilizando los recursos que existen en la facultad y la adquisición de los que halla que crear. Todo esto, en audio, video e impresos.

? Requisitos de formación y experiencias:

- a. poseer título a nivel técnico en el área de comunicación o diseño gráfico o carrera afín, poseer experiencia en la ejecución de trabajos generales de diseño.
- b. poseer estudios a nivel licenciatura de ciencias de la comunicación o carrera afín, amplio conocimiento en diagramación y redacción.

El editor de publicaciones se encarga de presentar la propuesta final, redactada, editada y diagramada entregando para la revisión al Decanato, misma que es devuelta para correcciones.

Los negativos son entregados al Departamento de Reproducción, a efecto de que el boletín esté circulando los primeros días del mes siguiente.

2.3.2. Edición de publicaciones

La persona encargada de la edición de publicaciones es quien, de acuerdo con el plan y el cronograma de trabajo, ejecuta acciones de diseño gráfico, redacción, formato, diagramación, edición y vigilancia del proceso de reproducción de materiales de difusión en audio, video e impresos.

2.3.3. Auxiliatura de edición de publicaciones

Recopila, procesa y divulga información, como apoyo a la edición de publicaciones, asiste a las reuniones de trabajo, propone y participa en todo el proceso de producción de los materiales a difundir.

Presta información y asesoría, en asuntos relacionados con su ámbito de actividad, a las autoridades facultativas y de las escuelas, cuando lo requieren.

2.4. Análisis de procedimientos

- ? Apoyo al Jefe de la Unidad en las labores administrativas, transcripción de información de dictados taquigráficos y grabaciones.
- ? Control del archivo, atención llamadas telefónicas y toma mensajes, seguimiento a instrucciones y todas las cuestiones referentes a la administración,
- ? Redacción: escribir los artículos, o mejorar los artículos que llegan a la Unidad, para publicarse en el periódico.
- ? Reproducción de los materiales a difundir, solicitudes de compras, almacén y cotizaciones; control en asuntos de recepción y mensajería,

- ? Diseño del periódico: formato y orden de la información en el periódico.
- ? Toma de fotografías: asistir a los eventos y tomar fotografías de los sucesos relevantes en la misma, dentro y fuera de la Facultad de Ingeniería.

2.4.1. Programación de actividades

Orientación, coordinación, y supervisión del trabajo del personal, teniendo como marco los planes y cronogramas aprobados y las funciones específicas de cada persona que labora para la Unidad de Difusión e Información Académica.

Aunque serán las propias necesidades de divulgación, información y relaciones públicas de la Facultad de Ingeniería, las que determinarán los medios a utilizar en cada caso específico, la Unidad en mención tendrá dentro de sus actividades:

- a) abastecer de información pública de interés para la Facultad, a las autoridades de la misma, centralizadas en el Decano.
- b) dar a conocer a la comunidad de la Facultad de Ingeniería todas aquellas cuestiones que sean de su interés, en el ámbito de los logros y las actividades académicas.
- c) dar a conocer a la comunidad universitaria y a la opinión pública en general los logros y actividades académicas que sean de su interés.

3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA

3.1. Manual de puestos y funciones

Un manual de puestos y funciones es la definición de los diferentes puestos y de las obligaciones, que poseen los empleados que conforman una Unidad de difusión e información académica de la Facultad de Ingeniería.

La descripción de puestos es un valioso auxiliar que les permite conocer las obligaciones de su puesto y las expectativas que del mismo se espera, dando orientación y ubicación correcta de los empleados en las actividades que realizan así como en su puesto específico

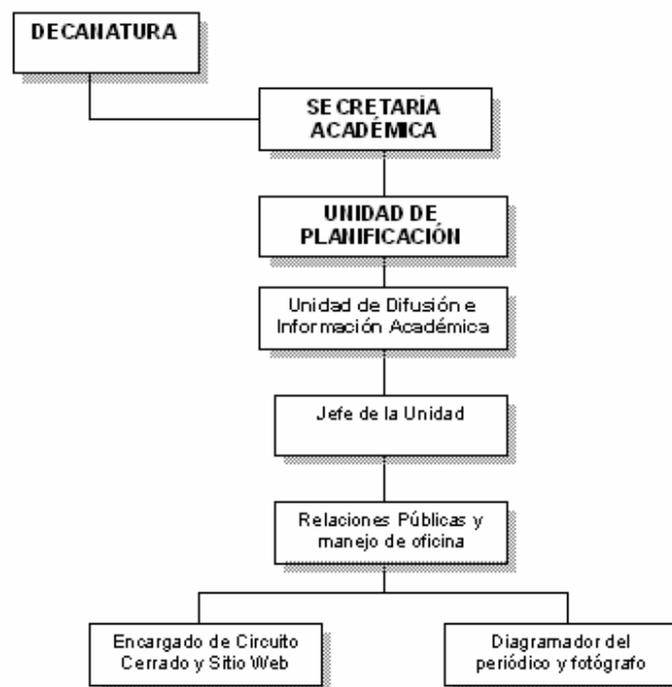
3.1.1. Organigrama

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y así determinar las responsabilidades. El término de organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

La estructura debe ser formal, que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual , tanto presente como futuro.

El organigrama es la herramienta que permite visualizar de forma gráfica las relaciones y el ordenamiento jerárquico de los diferentes puestos, siendo así la base para el desarrollo del presente manual.

Figura 4. Organigrama propuesto de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería



3.1.2. Identificación de puestos

La identificación del puesto es la parte del manual donde se indica claramente el nombre del puesto y a que dirección pertenece.

Esto permite mostrar claramente la unión y relación que existe entre los diferentes puestos de trabajo dentro de la Unidad, indicando claramente la jerarquización de los puestos.

3.1.3. Especificaciones

Son todas las aptitudes deseables o esenciales, para el desempeño del puesto y el grado en el cual son necesarias esas aptitudes.

Con las especificaciones de los puestos se muestran claramente las expectativas del trabajo en cada una de las áreas de la Unidad, lo que permite la delimitación de atribuciones lo que mejora la eficiencia en el trabajo.

3.1.4. Objetivos del puesto

Los objetivos de un puesto de trabajo describen la esencia misma del puesto, indicando la razón del puesto, lo que se quiere lograr del correcto desempeño de las funciones y hasta donde se desea llegar con el mismo.

Los objetivos del puesto dentro de la Unidad son un factor determinante para el correcto desempeño de cada una de las funciones ya que proporcionan la perspectiva clara de lo que se pretende lograr.

3.1.5. Funciones principales del puesto

Las funciones principales de un puesto de trabajo, forman parte integral de la descripción del mismo, ya que son las tareas principales que debe realizar la persona que tenga a su cargo el desempeño de un puesto.

Debe existir dentro de las funciones principales una priorización de las mismas, de acuerdo con los factores tiempo e importancia.

Dentro de la Unidad, la elaboración de las funciones principales del puesto permiten una guía práctica de la acomodación del tiempo y recursos a determinadas actividades que conforman el que hacer diario del puesto.

3.1.6. Responsabilidades del puesto

Las responsabilidades del puesto son todas aquellas adjudicaciones que se asignan a las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las cuales se refieren al manejo de personas o al manejo de equipo y herramientas de trabajo.

Esto permite mayor seguridad y control sobre los diferentes procesos, el manejo del equipo y el trato con las demás personas, delimitando las áreas de trabajo.

Dentro de la Unidad, se deben conocer las responsabilidades de cada puesto, sin embargo es importante aclarar que debido a la naturaleza de la misma, el trabajo debe hacerse en un marco donde el éxito depende del trabajo y cooperación.

3.1.7. Equipo y materiales

Es el conjunto del equipo, materiales e instrumentos que se utilizan para el correcto desempeño de las diferentes actividades que requiere un puesto de trabajo.

Cuando se posee todo el equipo para trabajar y está en condiciones aceptables, las funciones se pueden realizar de una mejor forma.

3.2. Diseño de nuevos puestos

Para que las perspectivas de la Unidad de Difusión e Información Académica se cumplan es necesario que las personas que trabajan puedan utilizar su potencial y cuenten con toda la información necesaria que les permita conocer todos los aspectos relacionados con el puesto que ocupan dentro de la Unidad.

Es necesario, entonces, el diseño de nuevos puestos de trabajo, los cuales permitirán una mejor distribución de las actividades.

Figura 5 Manual de descripción de puestos de la Unidad de Difusión e Información Académica

 <p>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Facultad de Ingeniería</p>	<p>UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA</p> <p>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
<p>3.2.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>	
<p>3.2.1.1 Jefe de la Unidad</p>	
<p>Identificación</p> <p>Jefe de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Universidad de San Carlos de Guatemala</p> <p>Especificaciones</p> <ul style="list-style-type: none">a) Titulo Universitario de Ingeniero Industrialb) Habilidad para dirigir personal y trabajo en equipoc) Capacidad de planificación, organización, integración, dirección, control y supervisión de proyectosd) Creativo y proactivo <p>Objetivo</p> <p>Organizar, dirigir, controlar el trabajo que se realiza en la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>	

Funciones

- a) Planificar proyectos a corto mediano y largo plazo de acuerdo con la naturaleza de la Unidad, los intereses institucionales y la aprobación del Decano.
- b) Mantener relación con las autoridades facultativas, directores de escuela y coordinadores de áreas para promover las mejores condiciones de difusión de los distintos acontecimientos que ocurran en la Facultad.
- c) Fortalecer la imagen pública de la Facultad de Ingeniería, en especial y de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en general.
- d) Organizar y coordinar reuniones periódicas para la planificación, operatividad, seguimiento y evaluación del trabajo de la Unidad
- e) Proporcionar la Información necesaria que sea requerida por las autoridades de la Facultad de Ingeniería.

Responsabilidades

- a) Bienes materiales e intelectuales proporcionados a la Unidad.
- b) Tratamiento adecuado de la información que se maneje en las publicaciones y ediciones elaboradas por la Unidad.
- c) Supervisión del trabajo desarrollado por su equipo de trabajo.
- d) Confidencialidad de la Información que llega a la Unidad.

Equipo y materiales

- a) Equipo y materiales de oficina
- b) Equipo de cómputo.

3.2.1.2 Relaciones públicas y manejo de oficina

Identificación

Encargado de las relaciones públicas y la actividades de oficina de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Especificaciones

- a) Licenciatura en Ciencias de la Comunicación o carrera afín.
- b) Habilidad en el manejo de propuestas de patrocinios, eventos, promociones e imagen
- c) Dominio de ambiente de *Windows*
- d) Excelente presentación
- e) Magnificas relaciones interpersonales
- f) Sentido creativo
- g) Líder, proactivo y visionario
- h) Analítico y asertivo
- i) Seguro de si mismo
- j) Orientado al trabajo por resultados
- k) Vehiculo propio.

Objetivo

Programar y planificar actividades de relaciones publicas y tareas de tipo administrativo, para la correcta ejecución de tareas

Funciones

- a) Creación y participación en eventos de la Facultad de Ingeniería.
- b) Manejo de propuestas de patrocinios, promociones e imagen
- c) Recibir instrucciones del jefe de la unidad, al que mantendrá informado y rendirá cuentas respecto de sus actividades manteniendo relación con las autoridades facultativas, directores y coordinadores.
- d) Establecer contactos con embajadas, organismos internacionales, canales de televisión.
- e) Apoyo directo al jefe de la Unidad y a Decanatura.
- f) Recibir, distribuir y llevar control de todos los documentos que llegan a la Unidad.
- g) Atención de visitas, llamadas telefónicas
- h) Seguimiento de instrucciones y todas las cuestiones referentes a la administración

Responsabilidades

- a) Realización de eventos y actividades en la Facultad de Ingeniería.
- b) Relaciones publicas de la Facultad de ingeniería
- c) Participación en eventos de otras facultades, universidades y empresas de acuerdo con la naturaleza de Unidad.
- d) Uso del equipo de computo y de oficina proporcionado.
- e) Reproducción de los materiales a difundir
- f) Solicitudes de compras, almacén y cotizaciones
- g) Control en asuntos de documentos y mensajería
- h) Confidencialidad de la Información que llega a la Unidad.

Equipo y materiales:

- a) Equipo y materiales de oficina
- b) Equipo de computo y *software* adecuado
- c) Materiales y equipo necesarios para cada evento.

3.2.2 PERSONAL OPERATIVO**3.2.2.2. Encargado del Circuito Cerrado y sitio Web****Identificación**

Encargado de Circuito Cerrado y del sitio *Web* de la Unidad de Difusión e Información de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Especificaciones

- a) Estudiante de la carrera de Ingeniería electrónica o Ingeniería en Ciencias y Sistemas
- b) Conocimiento de instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipo electrónico y/o telecomunicaciones
- c) Conocimientos del ambiente de *Windows*.
- d) Conocimiento en redes y atención a fallas
- e) Capacidad de desarrollar sistemas
- f) Inglés técnico
- g) Líder, proactivo, altamente organizado y creativo
- h) Orientado al trabajo de resultados
- i) Magnificas relaciones humanas

Objetivo

Manejar el sistema de Circuito Cerrado de televisión de la Facultad, a partir de producción propia, actualizar y revisar todos los aspectos de formato relacionados con las publicaciones y el periódico en sitio *Web*.

Funciones

- a) Creación y mantenimiento del sistema de Circuito Cerrado para la Facultad de Ingeniería.
- b) Integración de anuncios propios de la facultad de ingeniería a difundirse a través del sistema.
- c) Integración al sistema de documentales cortos sobre ciencia y tecnología.
- d) Ingresar en el sitio Web cada edición del periódico.
- e) Ingresar al sitio Web todo tipo de información con la aprobación del jefe de la Unidad.
- f) Creación, diseño, ingreso y actualización de la información que se encuentra en el sitio de la Unidad.
- g) Creación de un sistema de comunicación a través de correo electrónico de acuerdo con las necesidades de Decanatura.
- h) Trabajo en equipo con el encargado de relaciones públicas, diagramador del periódico y fotógrafo.
- i) Apoyo directo al jefe de la Unidad.

Responsabilidades

- a) Mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de Circuito Cerrado para la Facultad de Ingeniería.
- b) Documentales e información publicada a través del sistema.
- c) Uso del equipo, herramientas y materiales asignados
- d) Actualización de información que aparece en el sitio Web
- e) Informar a los estudiantes a través del sitio Web, de actividades de la Facultad de Ingeniería.
- f) Mantenimiento de la red de correo electrónico
- g) Confidencialidad de la Información que llega a la Unidad.

Equipo y materiales

- a) Equipo y materiales de oficina.
- b) Materiales, equipo y herramientas para el manejo del sistema de Circuito Cerrado de televisión.
- c) Equipo de cómputo
- d) Software adecuado

3.2.2.3 Diagramador del periódico y fotógrafo

Identificación

Diagramador del periódico “Reingeniería” que divulga la Unidad de Información y Divulgación de la Facultad de Ingeniería.

Especificaciones

- a) Título de bachiller, estudiante de la carrera de Ingeniería en sistemas, para realizar la Práctica Profesional en la Unidad.
- b) Habilidad en el manejo de *software* de diagramación y diseño.
- c) Inglés técnico.
- d) Creatividad e iniciativa
- e) Trabajo en equipo, sociabilidad y liderazgo
- f) Orden , limpieza, organización
- g) Conocimiento en el control y uso de cámaras fotográficas
- h) Manejo de efectos especiales
- i) Conocimiento de los diferentes formatos de cámara

Objetivo

Revisar todos los aspectos de formato relacionados con el periódico, así como aportar ideas sobre la presentación del mismo tomar y manejar las fotografías para la Unidad de difusión e Información Académica

Funciones

- a) Presentar la propuesta final, redactada, editada y diagramada del periódico al jefe de la Unidad y luego para la revisión al Decanato, misma que es devuelta para correcciones.
- b) Presentar la propuesta final, redactada, editada y diagramada de cualquier material impreso al jefe de la Unidad y luego para la revisión al Decanato
- c) Transcribir información de videos y grabaciones.
- d) Elaboración de diagramas y esquemas que se requieran para la Unidad.
- e) Toma e impresión de fotografías, de los distintos eventos que realizara la Facultad de Ingeniería.
- f) Manejo de las fotografías que se proporcionen a la Unidad
- g) Recolectar todo tipo de fotografías, diagramas, escudos y dibujos que se necesiten en el periódico y no se encuentren en la Unidad.
- h) Trabajo en equipo con el encargado del circuito cerrado y sitio Web
- i) Apoyo directo al jefe de la Unidad.

Responsabilidades

- a) Presentación final del periódico: formato, fotografías, diseño y dibujos.
- b) Presentación final de cualquier material impreso de la Unidad para su divulgación.
- c) Diseño de presentaciones, que requiera la Unidad para cualquier actividad.
- d) Calidad en la toma de las fotografías para la Unidad.
- e) Manejo de material fotográfico que se encuentre en la Unidad
- f) Manejo del equipo y materiales proporcionados por la unidad.
- g) Asistencia a los eventos determinados por la Unidad
- h) Confidencialidad de la Información que llega a la Unidad.
- i) Uso del equipo de oficina y de computo asignado.

Equipo y materiales

- a) Equipo y materiales de oficina
- b) Equipo y material para fotografía.
- c) Cámara fotográfica
- d) Equipo de computo
- e) Software, adecuado para diseño y diagramación

3.3. Manual de normas y procedimientos

El manual de normas y procedimientos es un documento que contiene todas las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones que corresponden a la Unidad de difusión e información académica de la Facultad de Ingeniería. Permite conocer el funcionamiento interno a través de la descripción de tareas.

Facilita la evaluación del desempeño y el control interno de actividades ya que indica las expectativas de las funciones de la Unidad, proporcionando estándares acerca del trabajo que se esta realizando.

3.3.1. Elementos de los procedimientos

Son todos los elementos que se incluyen dentro de los procedimientos integrado por la misión del procedimiento que nos permite conocer el fin que se pretende alcanzar del mismo, la visión que nos indica el campo de aplicación de determinado unidad administrativa, la descripción detallada de cada uno de los pasos que comprende dicho procedimiento.

3.3.1.1. Misión

En un manual de procedimientos la misión es el propósito o la razón de ser del procedimiento en si. Se le conoce también como el objetivo del procedimiento.

Son la explicación del lo que se pretende cumplir con los procedimientos. La misión debe guiar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

3.3.1.2. Visión

Dentro de un manual de procedimientos la visión expresa las aspiraciones fundamentales de un procedimiento, la cual perdura mucho más tiempo, ya que expresa el alcance que se desea tenga un procedimiento.

La visión es la esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración la visión debe atender el ámbito de aplicación y a sus alcances,

3.3.1.3. Descripción de procedimientos

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando los responsables de llevar a cabo el proceso. Se incluyen también las normativas que implican la realización de determinado proceso.

3.3.1.4. Flujogramas

Los diagramas son aquellos documentos que representan en forma esquemática y simplificada algún proceso administrativo, o de organización, representando de forma gráfica un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera.

También representan el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas -procedimiento general- o los puestos que intervienen -procedimiento detallado- en cada operación descrita.

Los diagramas deben ser representados en forma sencilla y accesible en el manual, ya que deben brindar una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Los diagramas de procedimientos nos permiten presentar, en un limitado espacio, la información referente a una operación o proceso. Pueden utilizarse para mostrar las relaciones de las operaciones entre sí, las diferentes fases y otros factores, como distancia recorrida, operaciones o actividades efectuadas, tiempos de trabajo e inactividad. Además, permiten ver rápidamente un problema, de tal forma que puede realizarse sistemáticamente su perfeccionamiento con orden lógico de sucesión.

La utilidad de los diagramas de procedimientos es correcta cuando cumplen con los siguientes requisitos:

- ? Grado de sinteticidad. La representación de un procedimiento deberá sintetizarse en pocas hojas, de preferencia en una sola, con el objeto de que faciliten su comprensión y asimilación.
- ? Utilidad de símbolos. Evita anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación. La razón primordial para el empleo de símbolos es que éstos estandarizan las actividades enfocándolas a grupos compactos de actividades similares.
- ? Claridad. Los diagramas permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso, sin necesidad de leer notas extensas.

Un flujograma es de utilidad si cumple con los objetivos:

- ? visualizar la forma en que se interrelacionan los diferentes elementos de la unidad administrativa.
- ? mostrar gráfica y simplificada los procesos y los principales procedimientos de la unidad administrativa en estudio.
- ? indicar la secuencia de las operaciones, conjuntamente con las unidades administrativas o elementos de la organización que intervienen en su ejecución.
- ? conocer los documentos que fluyen en el área correspondiente, para identificar el origen y el destino de cada uno de ellos.

Dentro de las ventajas de los flujogramas están:

- ? duplicidad de actividades en el desarrollo de un procedimiento.
- ? operaciones que requieren reforzarse.
- ? distribución de cargas de trabajo.
- ? omisiones en el cumplimiento de la normatividad.
- ? simplificación de operaciones.
- ? actualización de procedimientos.
- ? apreciación objetiva de los procedimientos.
- ? mejorar la calidad en el servicio

3.3.2. Procedimientos

Establecen un método habitual de mejorar actividades futuras, son guías de acción más que de pensamiento. Detallan la forma exacta en que ciertas actividades deben cumplirse, esencialmente es una secuencia cronológica.

a) Políticas o normas de operación.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

- ? Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ? Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ? Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

b) Procedimiento -descripción de las operaciones-

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de realizarlas.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Figura 6 Manual de normas y procedimientos de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería.

 <p>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Facultad de Ingeniería</p>	<p>UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA</p> <p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>
<p>3.3.2.1 ATENCIÓN A LA POBLACIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA</p>	
<p>Atención telefónica</p>	
<p>Misión</p> <p>Brindar una atención telefónica amable y eficiente a las personas que se comunican a la Unidad.</p> <p>Visión</p> <p>Atender satisfactoriamente a las personas que llamen a los teléfonos de la Unidad</p>	

Descripción de procedimientos

Normas

- a) Se debe atender la llamada sin exceder de tres tonos del teléfono.
- b) Hablar con un tono moderado y amable
- c) La persona que atiende la llamada se debe identificar con su nombre
- d) Procurar no dejar llamadas en espera por más de dos minutos sin hablarle a la persona que esta en el teléfono.

Procedimientos

- a) Atender la llamada
- b) Utilizar la frase “buenos días” o “buenas tardes” e identificarse con su nombre como bienvenida.
- c) Se pedirá a la persona que se identifique si no ella no lo ha hecho antes.
- d) La persona realizará su demanda a la cual se le debe prestar atención
- e) Se debe proporcionar la información si se dispone de ella, si no se transfiere la llamada.
- f) Se despedirá la llamada de una forma amable

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

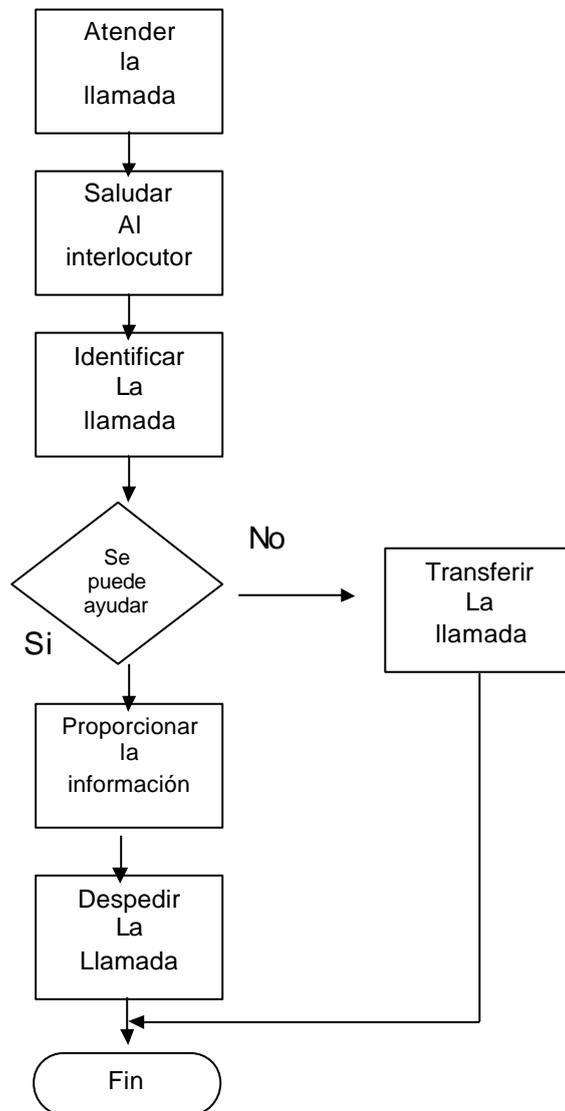
Nombre del proceso: Atención telefónica

Responsable: Relaciones Públicas y manejo de oficina

Ubicación : Área administrativa

No. de pasos: 5

Hoja: 1/1



Atención personal

Misión

Brindar una atención amable a las personas que se dirijan a la Unidad, en busca de satisfacer una necesidad de información

Visión

Atender satisfactoriamente a las personas que se dirijan a de la Unidad

Descripción de procedimientos

Normas

- a) Se debe atender a la persona en el tiempo mínimo de espera
- b) Atender a las personas de acuerdo al orden de llegada
- c) Ser cortés con la persona que visita e identificar la razón de su visita
- d) Proporcionar el tiempo adecuado de atención a cada persona evitando demoras

Procedimientos

- a) Utilizar las frases “buenos días” o “buenas tardes” “¿en qué puedo ayudarle? Para atender a la persona que llega a la Unidad
- b) Se pedirá a la persona que identifique la razón de su visita
- c) Se escuchará de forma atenta las necesidades de la persona.
- d) Se debe proporcionar la información si se dispone de ella, si no se remite a otra persona
- e) Se despedirá a la persona de una forma amable

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

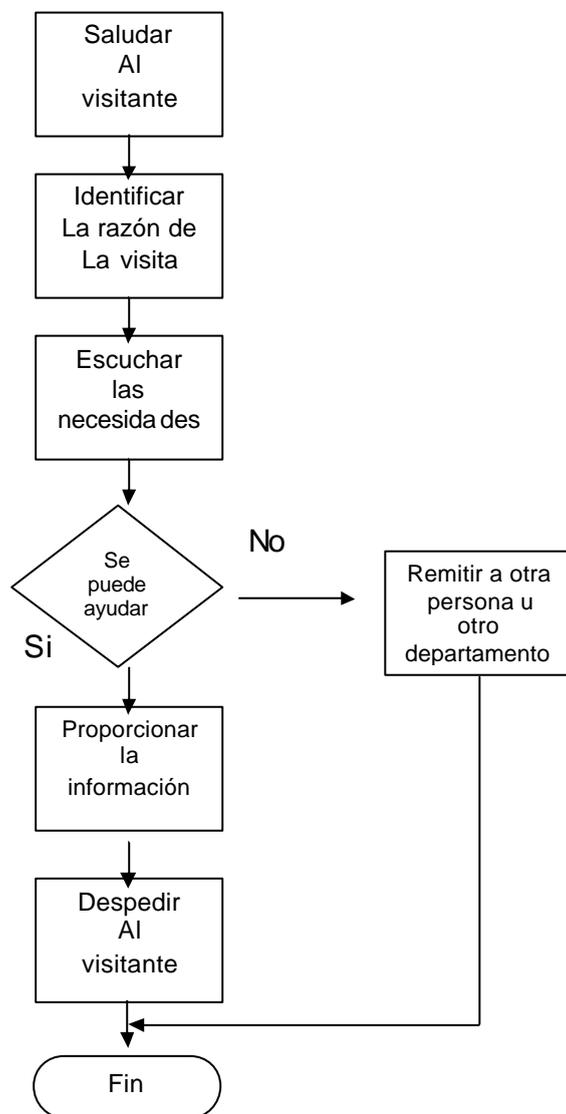
Nombre del proceso: Atención personal

Responsable: Relaciones Públicas y manejo de oficina

Ubicación : Área administrativa

No. de pasos: 5

Hoja: 1/1



Red de correo electrónico

Misión

Satisfacer una necesidad de información y comunicación del personal de la Unidad.

Visión

Brindar una comunicación abierta a todo el personal de la Unidad

Descripción de procedimientos

Normas

- a) Uso moderado y exclusivo para informaciones importantes
- b) Los comunicados deben ser breves y perfectamente identificados
- c) Si los comunicados van acompañados de un mandato, deben llevar la aprobación de la persona correspondiente.
- d) Evitar la saturación del correo

Procedimientos

- a) Abrir la página *web* de correo electrónico en Internet
- b) Establecer el o los destinatarios del comunicado
- c) Presentar de forma clara el motivo del comunicado
- d) Enviar el comunicado

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Nombre del proceso: Correo electrónico

Responsable: Personal de la Unidad

Ubicación : Área Administrativa y Área Operativa.

No. de pasos: 5

Hoja: 1/1



4. IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA

4.1. Políticas de reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad. Cuando se trata de establecer políticas de reclutamiento, es importante enfatizar en la adquisición, tomando en consideración las habilidades y aptitudes que se puedan aprovechar a beneficio de la institución, por lo que es necesario establecer una correcta política de reclutamiento.

Este proceso varía de acuerdo con la institución, y se refiere a un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan principalmente atraer candidatos en buen número que deseen ocupar un puesto dentro de la Unidad, esto con el fin de abastecer de forma eficiente el proceso de selección de personal.

Cada candidato debe poseer las habilidades y grados académicos requeridos para cada uno de los puestos.

4.1.1. Promoción sobre vacantes

Esta política indica que una compañía determina que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

El programa de promoción sobre vacantes, consiste en informar a cada empleado que está dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sobre las vacantes dentro de la Unidad, así como los requisitos necesarios para optar a la plaza, así los interesados pueden solicitar los puestos de acuerdo con sus propios intereses y necesidades.

El fin primordial de este programa es fortalecer la promoción y transferencia dentro de la Universidad de San Carlos, a la vez que se utiliza recurso interno que permita a los empleados su desarrollo y realización profesional dentro de la misma.

4.1.2. Fuentes de reclutamiento

Establecer las fuentes de reclutamiento es una actividad importante ya que de esto depende el éxito de las contrataciones, ya que se debe atraer a los candidatos calificados y capaces de ocupar las vacantes presentadas. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa.

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su *curriculum vitae*. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas.

Los anuncios en los periódicos en revistas y periódicos profesionales, pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse una gran cantidad de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía, siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir:

- las responsabilidades del empleo.
- la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Para establecer las fuentes a las cuales recurrir se debe tomar en consideración las ventajas y desventajas que representa cada una de ellas.

Fuentes internas

De acuerdo con las políticas de promoción sobre vacantes, se indica que los empleados internos tienen preferencia en el acceso a los puestos de trabajo, para permitirle el desarrollo profesional

Ventajas.

- a) Costo menor, ya que evita gastos excesivos en anuncios en diversos medios.
- b) Se aprovecha las habilidades adquiridas por los empleados dentro de la Universidad.
- c) Se contrata a la persona en menor tiempo, ya que se tiene conocimientos profundos sobre la persona que aplica al puesto.
- d) Fuente de motivación para los empleados que encuentran el desarrollo profesional dentro de la misma Universidad.

Desventajas

- a) Si no se maneja con precaución desarrolla una competencia desleal entre el personal

Fuentes externas

Se refiere a llamar la atención de candidatos disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones.

Ventajas

- a) Se hace un aporte totalmente nuevo a la institución lo que permite agregar o enriquecer procedimientos.

- b) La renovación completa de la Unidad, lo que le imprime dinamismo.
- c) Resulta más fácil implementar nuevos métodos u procedimientos de trabajo disminuyendo la resistencia al cambio.

Desventajas.

- a) Es mas lento debido a que el proceso completo de selección de personal, desde la promoción en revistas hasta las evaluaciones de reclutamiento.
- b) Se necesita mayor tiempo desde la reclutación hasta la adaptación al puesto y al ambiente de trabajo de la Universidad, específicamente de la Unidad.

4.2. Selección de personal

El proceso de selección de personal, comprende la decisión de cual de todos los candidatos recibidos, se contrata y para que puesto. En este proceso se debe tomar en cuenta tanto la capacidad de la persona para realizar el trabajo así como las probabilidades que tiene de ajustarse a la organización.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos.

Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa.

La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

4.2.1 Políticas de selección de personal

Una política de selección de personal, establece los límites de las decisiones, indicando al seleccionador en este caso al Jefe de la Unidad, la persona o personas que debe contratar.

Cuando se busca una persona idónea para un puesto o vacante se deben considerar los siguientes aspectos:

a) es deber ético de mantener privada la información disponible en las solicitudes

b) el reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

c) la preparación académica, constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Se debe identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

d) los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

e) pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, se debe tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Los anteriores aspectos se deben tomar en consideración en las políticas de selección que se establecen para tomar las decisiones de contratación.

a) Currículos

Los currículos deben presentarse impresos o enviarse por correo electrónico, la presentación del mismo representa un primer parámetro de la forma de trabajo y presentación del aspirante. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

b) Comprobación de referencias

El jefe de la Unidad debe comprobar las referencias que se presentan en el currículo, así como corroborar los títulos obtenidos y las fechas.

c) Pruebas

Este tipo de investigaciones, son precisas y permite seleccionar a los aspirantes más calificados.

Pruebas de capacidad cognoscitivas: sirven para medir la inteligencia en general, las capacidades lingüísticas, numéricas y de razonamientos.

Pruebas de personalidad: se evalúa la combinación única de características que definen a un individuo, en funciones que comprenden contacto con personas. Rasgos como la extroversión y la escrupulosidad, son buenos indicadores del buen desempeño en trabajos de servicio.

d) Entrevista

La entrevista es uno de los últimos pasos para la contratación, la cual debe basarse directamente de los resultados de las pruebas.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Constituye la técnica más ampliamente utilizada, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

La entrevista debe ser estructurada y sistemática la cual debe abarcar desde aspectos académicos hasta manejo de relaciones interpersonales, ya que la Unidad se dedica en buena medida a la interacción con personas dentro y fuera de la Facultad de Ingeniería.

4.3.Inducción del personal

En esta etapa de inducción se debe informar todo lo relacionado con la Unidad de Difusión e Información académica de la Facultad de Ingeniería, historia, estructura organizativa y todo lo relacionado con el departamento y puesto que la persona ocupa.

Unas horas de inducción durante algunos días ayudan a familiarizarlos con el puesto así como con la naturaleza de la Unidad. Es importante señalar el énfasis que se debe dar, en esta etapa, al trabajo en equipo ya que todos los puestos, están relacionados por diversas funciones y el clima organizacional sano, es vital para el desarrollo de la Unidad.

En esta etapa resultan útiles los manuales administrativos diseñados ya que presentan de una forma concreta, las actividades de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería

El encargado de dar esta inducción es el Jefe de la Unidad, ya que el es el que conoce y posee el manual de descripción de puestos y el manual de normas y procedimientos.

4.4. Evaluación del desempeño

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones .

La evaluación del desempeño es un sistema que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado. El enfoque esta en descubrir lo productivo que es un empleado y si puede desempeñarse con la mismas eficiencia o más en el futuro.

La evaluación del desempeño no es un fin que deba alcanzarse, sino un medio para llegar a un futuro más productivo, por lo cual debe ser un proceso continuo. La evaluación del desempeño puede ser informal o formal.

a) Evaluación del desempeño Informal: proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. La evaluación informal se puede hacer día tras día, de manera espontánea, para comprobar si un trabajo estuvo bien o mal ejecutado.

En la Unidad la evaluación informal debe ser una actividad importante para el buen desempeño de las funciones.

b) Evaluación del desempeño formal sistemática: proceso de evolución formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica la calidad del trabajo y funciones realizadas. La evaluación formal debe ser realizada por el Jefe de la Unidad.

4.4.1. Parámetros

Son todos los valores característicos inherentes a la evaluación del desempeño que se llevará a cabo. Los aspectos a evaluar son los que se basan en los siguientes aspectos.

Calidad: La administración de calidad ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejorar el producto y la calidad del servicio. La calidad no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica, puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

Productividad: La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido -día, semana, mes, año- en un sistema conocido -empresa, departamento, país -. El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos, materias primas, energía, entre otros.

4.4.2. Medición

La medición debe llevarse a cabo con precisión para determinar como están llevando a cabo el trabajo, esta actividad puede ser compleja si no se establecen normas lo suficientemente claras que permita determinar en que momento se esta realizando bien el trabajo y en que momento necesita una mejora.

La medición busca una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los niveles y estándares deben ser completamente verificables e imparciales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la Unidad a determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Figura 7 Formato de evaluación del desempeño.

 <p>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Facultad de Ingeniería</p>		<p align="center">UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA</p> <p align="center">FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>				
Nombre:						
Puesto:						
Fecha de evaluación:						
Evaluador :						
1	EFICIENCIA	Capacidad de hacer correctamente las cosas logrando resultados				
	2	4	6	8	10	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente	Calificación
2	EFICACIA	Impacto del trabajo realizado y del servicio que presta				
	2	4	6	8	10	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente	Calificación
3	EFFECTIVIDAD	Grado del cumplimiento de los objetivo planificados				
	2	4	6	8	10	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente	Calificación
4	INICIATIVA	Capacidad de iniciar y llevar a la practica acciones efectivas				
	2	4	6	8	10	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente	Calificación
5	LIDERAZGO	Capacidad de aconsejar e influir positivamente en el equipo de trabajo				
	2	4	6	8	10	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente	Calificación

6	COOPERACION					Actitud hacia el trabajo y capacidad de interactuar positivamente	
	2	4	6	8	10	Calificación	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
7	ASISTENCIA					Presencia y puntualidad en el horario de trabajo	
	2	4	6	8	10	Calificación	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
8	FIABILIDAD					Capacidad del empleado para realizar la tareas de forma regular y efectiva.	
	2	4	6	8	10	Calificación	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
9	HABILIDADES DEL PUESTO					Conocimiento del puesto y habilidades para desempeñar el cargo y presentar trabajos a tiempo	
	2	4	6	8	10	Calificación	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
10	ADAPTABILIDAD					Capacidad del empleado para enfrentar ambientes cambiantes	
	2	4	6	8	10	Calificación	
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
PUNTUACIÓN TOTAL							
R	MENOR DE 50	50 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 100		
	necesita mejorar	regular	bueno	muy bueno	excelente		
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Vo. Bo.</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Unidad</td> </tr> </table>						Vo. Bo.	Jefe de Unidad
Vo. Bo.							
Jefe de Unidad							

4.5. Reorganización de puestos

El recurso humano es uno de los aspectos fundamentales de la actividad de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería, por lo que la reorganización del recurso humano debe ser precisa.

El interés en transformar las organizaciones para lograr mayor velocidad de respuesta, menores costos y mayor calidad, puede no desarrollarse debido a que intentan imponer nuevos procesos sobre viejas infraestructuras.

- ? Mantienen los estilos de liderazgo tradicionales.
- ? Los empleados continúan desempeñando las mismas funciones.
- ? La medición del desempeño sigue siendo funcional, con planes y presupuestos definidos verticalmente.
- ? Mantienen la ubicación física de los empleados, los esquemas de remuneración y las normas de entrenamiento.

El resultado es que los nuevos equipos de trabajo tienden a desintegrarse, los procesos no resultan efectivos y, al final, nadie quiere oír hablar de la reorganización.

Las compañías que han logrado transformaciones más exitosas, aparte de comunicar efectivamente las razones para el cambio, reconocen la necesidad de combinar el énfasis en los procesos con el desarrollo de disciplinas básicas. Las actividades de apoyo a las decisiones y a la estrategia corporativa es una disciplina básica para los negocios como son, por ejemplo, los conocimientos de ingeniería para innovar y diseñar una difusión e información académica de manera eficaz y eficiente.

El énfasis en los procesos permite a las unidades adecuarse a los clientes. El reto es combinar la flexibilidad y la velocidad de respuesta con el conocimiento y la experiencia que permiten desarrollar las disciplinas funcionales y que cada unidad de negocios por separado no desarrollaría.

Para lograr la reorganización de puestos se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- la reorganización de puestos debe ser reflejo de los objetivos y planes, dado que todas las actividades se derivan de éstos.
- debe ser reflejo de la jerarquía de la Unidad, ya que para que los objetivos se cumplan, debe existir dirección.

Para la reorganización de puestos en la Unidad, se pueden emplear diferentes técnicas que permiten incrementar la calidad del entorno laboral:

- a) extensión del trabajo: Consiste en combinar diversas operaciones, de un nivel similar, en un puesto, con objeto de dar mayor alcance al trabajo.
- b) enriquecimiento del trabajo: Consiste en combinar diversas actividades en un solo puesto, con el objeto de dar mas autonomía y responsabilidad. Representa un aumento en la profundidad del trabajo.

4.5.1. Especificación de puestos

Para llevar a cabo la Reorganización de la Unidad de Difusión e Información académica de la Facultad de Ingeniería, se debe contar con el personal adecuado, que cuente con las aptitudes deseables o esenciales para el correcto desempeño del puesto.

Figura 6 Plan de acción para la implementación de la reorganización de la Unidad de Difusión e Información Académica

 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Facultad de Ingeniería		UNIDAD DE DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ACADÉMICA PLAN DE ACCIÓN PARA LA REORGANIZACIÓN	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREA	RESPONSABLE
Evaluar la propuesta de reorganización de la Unidad	Organizar una reunión de tipo evaluativo	Determinar el lugar de la reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Reservar el lugar de reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Organizar reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Reunión evaluativo	Equipo encargado de la reorganización.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREA	RESPONSABLE
Dar a conocer la reorganización de la Unidad	Organizar una reunión preliminar de tipo informativa	Determinar el lugar de la reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Reservar el lugar de reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Organizar reunión	Equipo encargado de la reorganización.
	Invitar al Jefe de la Unidad	Reunión informativa	Equipo encargado de la reorganización.
	Organizar una reunión con el personal de la Unidad	Determinar el lugar de la reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Reservar el lugar de reunión	Equipo encargado de la reorganización.
		Organizar reunión	Equipo encargado de la reorganización.
	Invitar al personal de la Unidad	Reunión con personal	Equipo encargado de la reorganización.
Reorganizar la Unidad	Seguir procedimientos del diseño propuesto de reorganización	Implementación de la reorganización de la Unidad.	Equipo encargado de la reorganización.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Desempeño

Para la mejora continua de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería se proponen evaluaciones formales y sistemáticas de retroalimentación.

La administración del desempeño ha vislumbrado que este es un proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad existen compañías que en sus procesos de cambio y medición del desempeño del empleado lo hacen a través de diversos *software* especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones. Esta herramienta puede facilitar los procesos, sin embargo se debe contar con la inteligencia de negocios que apoye las decisiones tomadas en administración del desempeño.

La evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.

La unidad debe aplicar muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, se le debe dar retroalimentación que funcione, para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño, permitiéndole alinearse con los objetivos de la compañía.

Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Los sistemas de evaluación con base en metas verificables preseleccionadas poseen un valor extraordinario para la evaluación del desempeño. En presencia de una planeación coherente, integrada y comprendida, diseñada para alcanzar objetivos específicos, quizá los mejores criterios de desempeño administrativo sean los relacionados con la capacidad de fijar metas inteligentemente, planear los programas necesarios para el cumplimiento de estas.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de la Unidad, por esta razón debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. La selección de personal, valoración del desempeño y compensación se ha basado en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral.

La administración del desempeño debe buscar optimizar los recursos humanos para crear ventajas competitivas. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las Unidad, se debe implementar un sistema de administración del desempeño, si es construido apropiadamente ofrecerá muchos beneficios a la Unidad; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.

La falta de una administración de desempeño en la Unidad impide que tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso, sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización ya que se provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de los puestos de trabajo.

El sistema de administración del desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño de la compañía.

5.2. Productividad

La mejora en la productividad radica en la disminución de recurso para lograr los resultados deseados, si se trabaja de esta manera, se pueden reducir gastos.

Estos elementos deben tomarse en consideración, dentro de la Unidad, para que se puedan brindar de mejor forma los servicios a la población de la Facultad de Ingeniería, basando siempre para la evaluación los objetivos, las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo, así como la efectividad de los procedimientos de atención.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la Unidad son el personal, como la inversión realizada para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Sin embargo en la productividad influyen directamente factores internos y externos.

Factores Internos.

- ? Descripción de procedimientos
- ? Estructura física
- ? Materiales y equipo.
- ? Recurso humano

Factores Externos

- ? Disponibilidad de materiales o materias primas.
- ? Políticas de trabajo

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Se debe buscar mejorar continuamente todo lo que existe basándose en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, requiere esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes, aplicando nuevas teorías y métodos.

5.3. Manejo de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un sentimiento de oposición a permutar, dado por la incertidumbre a los nuevos sucesos que ocurren o también debido al acomodamiento a los procedimientos ya establecidos.

Se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar la forma de hacer las cosas, contra las presiones para alterarlo. Tanto el personal administrativo como operativo se enfrentan al cambio, y unos y otros pueden reaccionar con igual resistencia, pues el origen de la oposición no está en el tipo ni en la clase de trabajo.

Cuando se realiza alguna modificación o se plantea una nueva forma de realizar las actividades se presenta la renuencia de las personas a aceptar lo nuevo. El vencer esta resistencia al cambio es uno de los obstáculos más poderosos en el camino hacia una reorganización.

La resistencia puede adoptar un amplio número de formas: persistente reducción de la productividad, aumento del número de renuncias y solicitudes de traslado, discusiones, incremento de las hostilidades, conflictos generalizados, en definitiva, la expresión de un número de razones para justificar por qué el cambio no puede producir buenos resultados.

La realidad es que la mayoría de personas tienden a oponerse al cambio, esa tendencia se compensa con el deseo de una nueva experiencia y la retribución que el propio cambio implica. Por otro lado, no siempre hay oposición, algunas veces los empleados desean las transformaciones, otras veces los cambios son tan rutinarios que la resistencia es demasiado débil para ser evidente.

El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario ya que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar los motivos de su resistencia. Si se analiza con minuciosidad la resistencia al cambio, pueden distinguirse tres tipos:

a) lógica: tiene su base en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y del esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las actividades que deben aprenderse en el nuevo contexto.

Representa los costos reales que deben soportar los implicados, aun cuando a la larga el camino pueda ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

b) psicológica: se origina en las emociones, los sentimientos y las personas. Los individuos pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o ver amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia, o quien implemente el cambio, pueda considerar que no existe justificación de esos sentimientos, estos existen y deben reconocerse.

c) sociología: se basan en los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas del ambiente a las que debe atender el gerente con todo cuidado, representan coaliciones políticas y juicios distintos de grupos diversos. Los afectados por el cambio tienen cuestionamientos referentes al grupo. Cuando las personas tienen este tipo de dudas, los jefes necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo mas favorables posibles.

Definitivamente, las tres clases de resistencia deben manejarse con eficacia si se espera que cada individuo coopere con el cambio. Si solo se preocupa por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, difícilmente lograra que sea aceptado.

Los jefes o personas a cargo de la reorganización deben asumir que el cambio puede representar éxito o dificultades, de acuerdo con la habilidad con la que aquel sea manejado para reducir o eliminar la resistencia. Sin embargo en una empresa no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es lógico esperar un apoyo moderado o débil, o tal vez una oposición total.

Lo que la gerencia debe buscar es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan seguras para tolerarlos.

Cuando se busca el éxito en una organización se debe estar conciente que todo procedimiento con el paso del tiempo debe mejorarse, ya que debe existir una investigación y actualización constante para que luego de haber considerado todos los aspectos, tomar la decisión para ese momento. El cambio, entonces, no tiene alternativa.

El medio ambiente esta modificándose continuamente y siempre hay presiones que demandan transformaciones, hay pequeños cambios que tienen lugar: cambios en los métodos de trabajo, en los procedimientos rutinarios, en las tareas asignadas a cada uno.

En la Reorganización de la Unidad el jefe debe promover el cambio, para que el proceso sea algo natural y se de rápidamente. Sin embargo se debe tener presente que el cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que la persona piensa del cambio determina la forma en que reaccionara. Estos sentimientos dependen de la historia personal de cada uno, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas las experiencias sociales en su vida diaria, siendo esto lo que cada uno lleva al lugar de trabajo. La resistencia al cambio abarca el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas.

Todos los cambios acarrear costos, de adquirir equipo y materiales nuevos, los nuevos procedimientos de trabajo, requieren tiempo para el aprendizaje de la nueva manera de hacerlo y temporalmente puede perturbar el trabajo y disminuir la motivación. Todo esto representa un costo no solo económico sino también un costo psicológico y social que generalmente debe pagarse para obtener los beneficios del cambio.

Cada cambio hace necesario que el Jefe de la Unidad haga un cuidadoso análisis costo-beneficio para definir su utilidad. Los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan sus costos.

Generalmente, no existe un beneficio total para todos. Algunos pueden beneficiarse, mientras, que otros sufren una pérdida. El jefe de la Unidad debe considerar cada caso en forma individual y tratar de ayudar para que todos los implicados se beneficien con el cambio tanto como sea posible.

Para reducir la resistencia a los cambios el equipo encargado de la reorganización o el Jefe de la Unidad, procurará:

- a) establecer un ambiente de participación, comprensión y cordialidad.
- b) reconocerá los conocimientos de cada quién acerca de su propio trabajo, y solicitará su ayuda para efectuar los cambios.
- c) vigilará que permanezcan abiertos a todos los medios de comunicación y que sean utilizados, de manera que esté informado todo el personal que resultará afectado por el posible cambio.
- d) proporcionará información con libertad, y discutirá abiertamente los hechos relacionados con la investigación, inspirando así confianza.
- e) por encima de todo, tratará de mantener una actitud entusiasta hacia el mejoramiento.

La resistencia al cambio es una reacción que todo administrador debe de saber afrontar para lograr los objetivos.

5.2.1. Motivación

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias.

El manejo de motivación, propone en un enfoque de sistemas y contingencia, ya que se considera lo más apropiado dada la complejidad que implica motivar a las personas.

El término motivación aplicado a una empresa consiste en dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución. para lo cual se debe tener en cuenta la complejidad de necesidades materiales y espirituales comunes a todas las personas.

La motivación que alguien experimenta en cualquier momento determinado, por lo general es una combinación de cualidad y estado; es decir, una mezcla entre actitudes, preferencias, valores y situaciones ambientales, esta afecta el aprendizaje porque es un proceso desencadenante de conductas.

La motivación cumple funciones que sirven para las organizaciones.

- ? Impulsar al sujeto motivado y lo preparan para la acción, tanto fisiológica como psicológicamente.
- ? Proporcionar un propósito a la realización de las tareas, de esta forma, las actividades se dirigen a cumplir con ese propósito
- ? Desear aprender para poder hacerlo. El aprendizaje requiere un esfuerzo mental y/o físico por parte de quien desea hacerlo, y este esfuerzo se inicia y se perpetúa en el tiempo gracias al elemento motivacional.
- ? Mejorar calidad de trabajo: uno de los mayores activos que una empresa puede llegar a poseer es un personal altamente motivado. Todo el tiempo y esfuerzo invertido en lograr esta situación es pequeño comparado con los beneficios que se logran al contar con personas no sólo capaces sino que deseen desarrollar sus tareas y obligaciones y lo hagan con el máximo de calidad y productividad para la empresa.
- ? Determinar el grado de persistencia y flexibilidad con los cuales se persigue el propósito.

- ? Incrementar la productividad: una buena motivación no sólo aumenta la productividad de la gestión empresarial sino también un aumento en la eficiencia de los procesos y resultados.
- ? Reducir la rotación de personal y los costos por concepto de desperdicios y reprocesamientos innecesarios.

Formas de mejorar la capacidad del recurso humano

- ? Informar a los empleados: permitir que sepan que están haciendo bien las tareas, no sólo las que están realizando mal.
- ? Dar información precisa y veraz sobre la situación general de la institución.
- ? Expresar lo que se espera de ellos y cómo se va a medir su rendimiento, instruirlos para que mejoren sus habilidades de ejecución y su capacidad de análisis.
- ? Involucrar a los empleados: hacerlos participar en decisiones relativas a sus métodos y áreas de trabajo.
- ? Retroalimentar a partir de sus sugerencias y opiniones
- ? Valorar la capacidad de los empleados: asignarles tareas para las que están capacitados.

La motivación en la Unidad tomará en consideración los siguientes aspectos

Motivación con respecto al ambiente de la Unidad

Los deseos e impulsos están condicionados por necesidades individuales, sin embargo también afecta el ambiente organizacional el cual debe funcionar en las mejores condiciones y que proporcionar agentes motivadores periódicamente.

La motivación en la Unidad se debe tomar como un proceso administrativo de influir positivamente en la conducta de los integrantes.

Motivación con respecto al desempeño en la Unidad

Este enfoque lo que busca es motivar al personal de la Unidad, tomando en consideración que a medida que se desempeñen mejor en su trabajo, lograrán una satisfacción personal, lo que provoca la motivación personal y fortaleciendo el trabajo en equipo.

5.3. Perspectivas a futuro

Las perspectivas de proyección de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se enfocan a ser una unidad de existencia fundamental ya que es un valioso apoyo a Decanatura, con el manejo de la imagen, eventos, promociones, realizando contactos con organizaciones y embajadas que abren una puerta a los estudiantes de la Facultad, así como a la población en general que son estudiantes potenciales de la Universidad.

El avance en la tecnología ofrece a cada momento mejores oportunidades de comunicación y herramientas importantes que permitan el desarrollo de las organizaciones ya que permite vínculos en cualquier momento y lugar. Siendo la comunicación, en este caso la información y la divulgación, una de las principales funciones de la Unidad, a medida que la tecnología avance, los procedimientos y las formas de hacerlos, evolucionaran.

El uso de la tecnología ofrece una panorámica diferente al desarrollo organizacional y así como esta evoluciona, las organizaciones, también lo harán. La reorganización de la Unidad, es un primer paso, a futuros cambios en las funciones y procedimientos, debido a la necesidad imperante de un apoyo eficiente a las necesidades propias de la Facultad de Ingeniería que garantice el éxito en las actividades y que le permita una posición de vanguardia.

CONCLUSIONES

1. Los principios de desarrollo organizacional buscan mejorar los procesos de atención y renovación en particular de una organización, es por ello que se utilizaron muchos de estos principios en la reorganización de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería
2. La reorganización comprende el análisis de los organigramas, los puestos de trabajo y los procesos, para la formulación de una propuesta, la cual se debe llevar a cabo seleccionando el personal adecuado.
3. El funcionamiento correcto de una organización se logra estableciendo un sistema correcto de evaluación del desempeño que no indique únicamente como se está realizando las actividades, sino que se base en una retroalimentación efectiva, que motive un cambio y una mejora continua.
4. El manual de descripción de puestos es un documento de gran importancia y valor, ya que presenta las especificaciones, objetivos, las funciones y responsabilidades de cada miembro de una organización.

5. El manual de normas y procedimientos proporcionar una guía para la interpretación correcta, aplicación y práctica de las actividades asignadas dentro de una organización.

6. La Unidad de difusión e Información Académica, debe ser el vínculo entre los mandos altos y la población en general de la Facultad de Ingeniería, utilizando medios escritos, audiovisuales y realizando actividades de información, que permitan una comunicación de doble vía.

7. La Unidad de Difusión e Información debe organizar y apoyar directamente a los altos mandos de la Facultad de Ingeniería en actividades estudiantiles, docentes y protocolarias, por ser ésta la naturaleza de la misma.

RECOMENDACIONES

1. Para mantener la funcionalidad de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería, debe establecerse un programa permanente de mejora continua, el cual garantiza un buen desempeño y productividad.
2. Los manuales de descripción de puestos y de normas y procedimientos, se deben mantener vigentes a través de una revisión periódica. La información contenida en los manuales no debe ser muy general, pues, esto hace que pierdan su utilidad y no deben ser muy específicos, ya que, esto los hace obsoletos, rápidamente.
3. Dentro de la Unidad, es importante que se mantenga una buena comunicación, auxiliada por la puesta en práctica de los manuales elaborados, debido a que, estos proporcionan una visión clara de cómo se deben llevar a cabo las actividades.
4. En el proceso de selección de personal, se debe ser muy cuidadoso, pues, este es un elemento importante y fundamental en la Unidad, debido a su naturaleza de atención de la población de ingeniería, evitando ser subjetivos en la contratación.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración proceso administrativo**. 3ª edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 2001
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de personal**. 3ª edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 2000
3. Hall R. **Organizaciones, estructura, procesos y resultados**. 2ª edición. México: Editorial Prentice Hall. 1996
4. Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John. **Administración un enfoque basado en competencias**. 9ª edición. México: Editorial Thomson Learning. 2002.
5. Koontz Harold, Weihrich. **Administración una perspectiva global**. 11ª. Edición. México: Editorial McGraw- Hill. 1998
6. Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel. **Administración**. 6ta Edición. México. Editorial Pearson Educación. 1996

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

1. www.ing.usac.edu.gt mayo 2005
2. www.Elprisma.com/ administración y economía. julio 2005
3. [www. Google. com/](http://www.Google.com/) manuales administrativos. julio 2005
4. [www. Monografías. com/](http://www.Monografías.com/) administración. Julio 2005

ANEXOS



ENCUESTA

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de enunciados, los cuales se le solicita responder marcando con una X (equis) de acuerdo a su criterio.

1. Cantidad en años que tiene de ser un estudiante regular de la Facultad de Ingeniería:
1 año 2 años 3 años o más
2. Conoce usted la ubicación de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería.
Si No Desconoce su existencia
3. Conoce las actividades que se realizan dentro de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería.
Si No
4. Ha visitado el sitio Web que corresponde a la Unidad de Difusión e Información Académica.
Si No Desconoce su existencia
5. Conoce usted el periódico Reingeniería, :
Si No
6. Lee todos los artículos que se encuentran en el periódico Reingeniería
Si No
7. Le gustaría encontrar otro tipo de información en el periódico Reingeniería
Si No
Si su respuesta anterior es Si, indique el tipo de información: _____
8. La información del periódico Reingeniería, debe enfocarse a
Eventos Educación Cultura
9. Considera que se debe cambiar el tamaño del periódico Reingeniería
Si No
10. La razón por la que usted adquiere el periódico Reingeniería de la Facultad es :
Actividades De la Facultad Artículos publicados Otra

Especifique: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

TEORÍA BÁSICA DEL MUESTREO

Estimación del tamaño adecuado de la muestra

Método empleado :

Muestreo aleatorio sistemático

Este método implica la implementación de un sistema que permita seleccionar en forma aleatoria a los elementos de la muestra en una población muy grande.

Sistema:

Se escoge la cantidad de elementos que conformarán la muestra y se establece un cociente que indique la relación de cada elemento de la muestra con respecto al total de la población.

$$\text{Paso del sistema} = \frac{N}{n}$$

Procedimiento:

Datos:

Cantidad total de estudiantes inscritos en la Facultad de Ingeniería (USAC)	12,965
Tamaño aleatorio de la muestra	100
Número de escuelas dentro de la Facultad	7

$$\text{Paso del sistema} = \frac{12,965}{100} = 129.65 = \mathbf{130}$$

Lo anterior indica que una vez iniciada la selección se procederá a tomar para la muestra uno de cada 130.

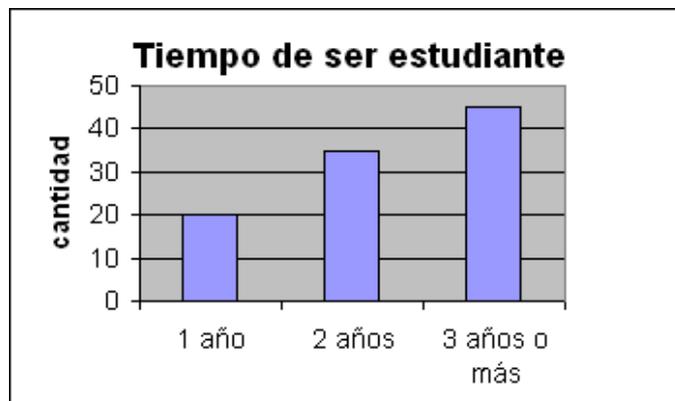
Como la muestra es de 100 estudiantes y la cantidad de escuelas en la Facultad es 7 se tomarán aleatoriamente la siguiente cantidad de estudiantes por escuela.

$$\frac{100}{7} = 14.2857143 = \mathbf{14}$$

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

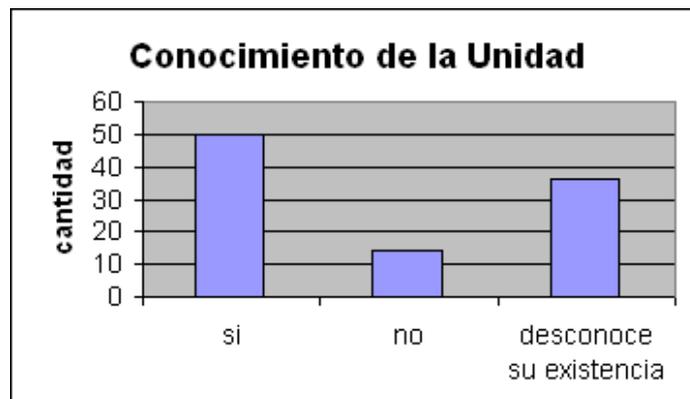
1 Cantidad en años que tiene de ser estudiante regular de la Facultad de Ingeniería

		<i>porcentaje</i>
1 año	20	20%
2 años	35	35%
3 años o más	45	45%



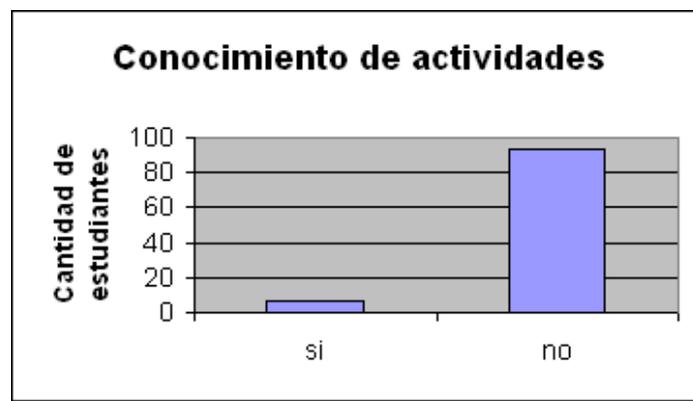
2 Conoce usted la ubicación de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería

		<i>Porcentaje</i>
si	50	50%
no	14	14%
desconoce su existencia	36	36%



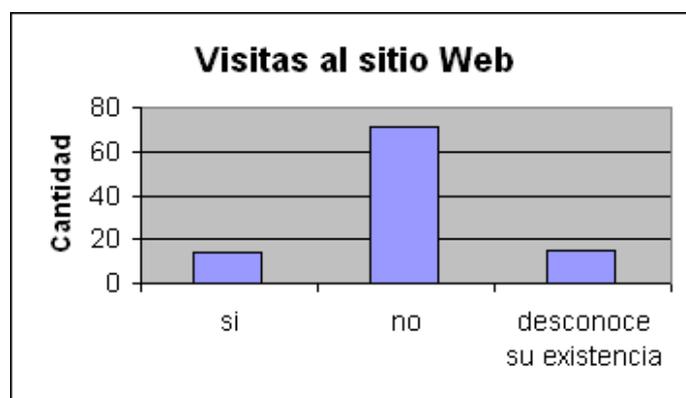
- 3 Conoce las actividades que se realizan dentro de la Unidad de Difusión e Información Académica de la Facultad de Ingeniería

	<i>Porcentaje</i>	
si	7	7%
no	93	93%



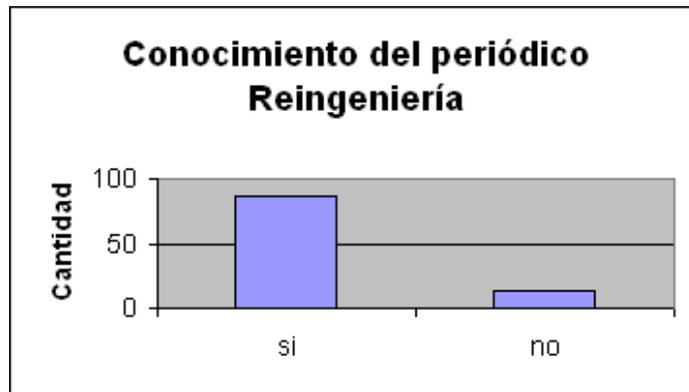
- 4 Ha visitado el sitio web que corresponde a la Unidad de Difusión e Información Académica

	<i>porcentaje</i>	
si	14	14%
no	71	71%
desconoce su existencia	15	15%



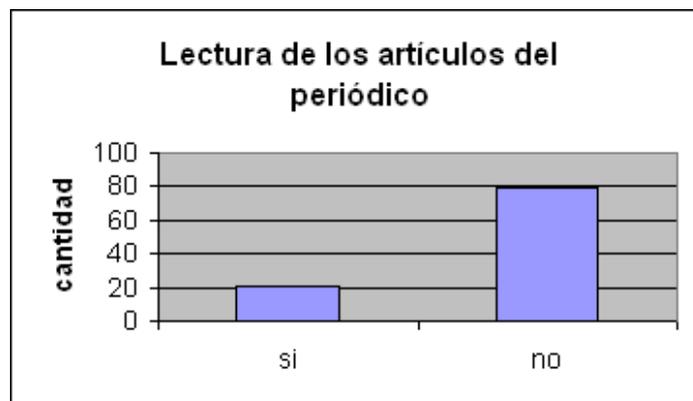
5 Conoce usted el periódico Reingeniería

		<i>Porcentaje</i>
si	86	86%
no	14	14%



6 Lee todos los artículos que se encuentran en el periódico Reingeniería

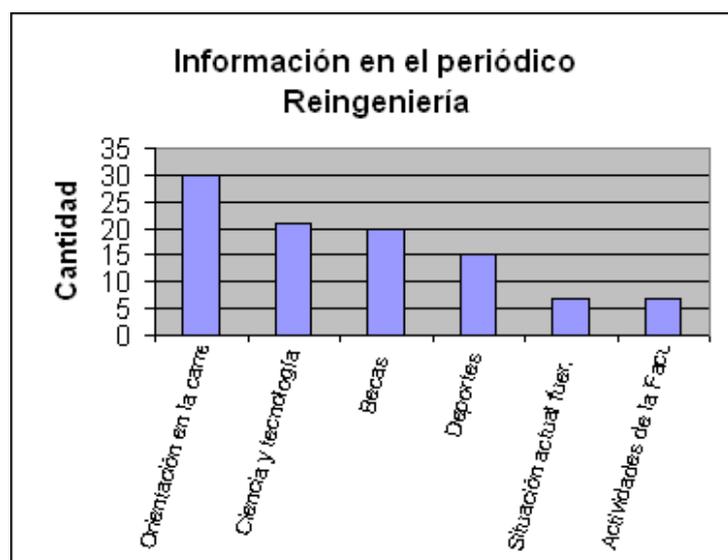
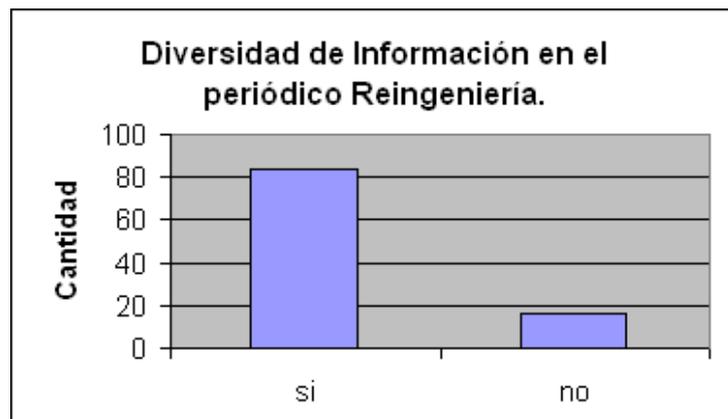
		<i>Porcentaje</i>
si	21	86%
no	79	14%



7 Le gustaría encontrar otro tipo de información en el periódico Reingeniería
(tipo de información sugerida)

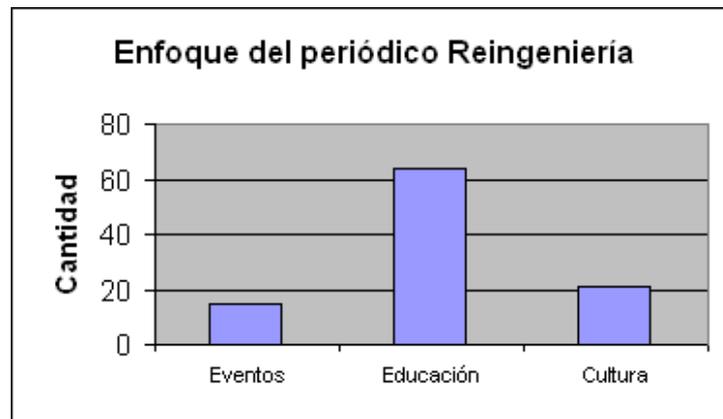
		Porcentaje
si	84	86%
no	16	14%

		Porcentaje
Orientación en la carrera	30	30%
Ciencia y tecnología	21	21%
Becas	20	20%
Deportes	15	15%
Situación actual fuera de la Fac.	7	7%
Actividades de la Facultad	7	7%



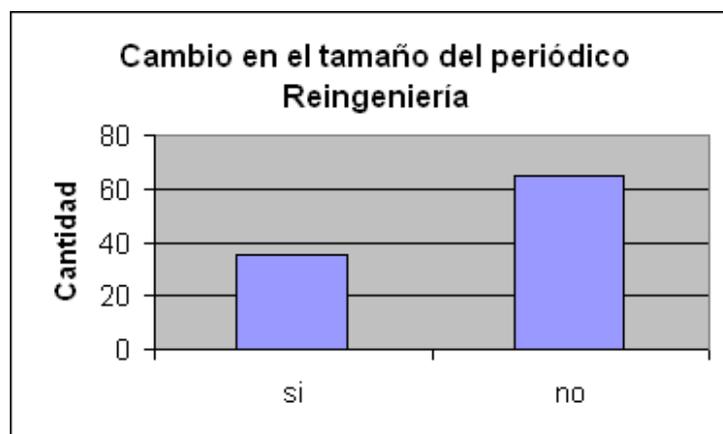
8 La información del periódico Reingeniería debe enfocarse a

		<i>Porcentaje</i>
Eventos	15	15%
Educación	64	64%
Cultura	21	21%



9 Considera que se debe cambiar el tamaño del periódico Reingeniería

		<i>Porcentaje</i>
si	35	35%
no	65	65%



10 La razón por la que usted adquiere el periódico Reingeniería de la Facultad es (especificaciones sugeridas)

Porcentaje

Actividades de la Fac.	28	28%
Artículos publicados	6	6%
Información de cambios	15	15%
Horario de cursos y retrasadas	51	51%

