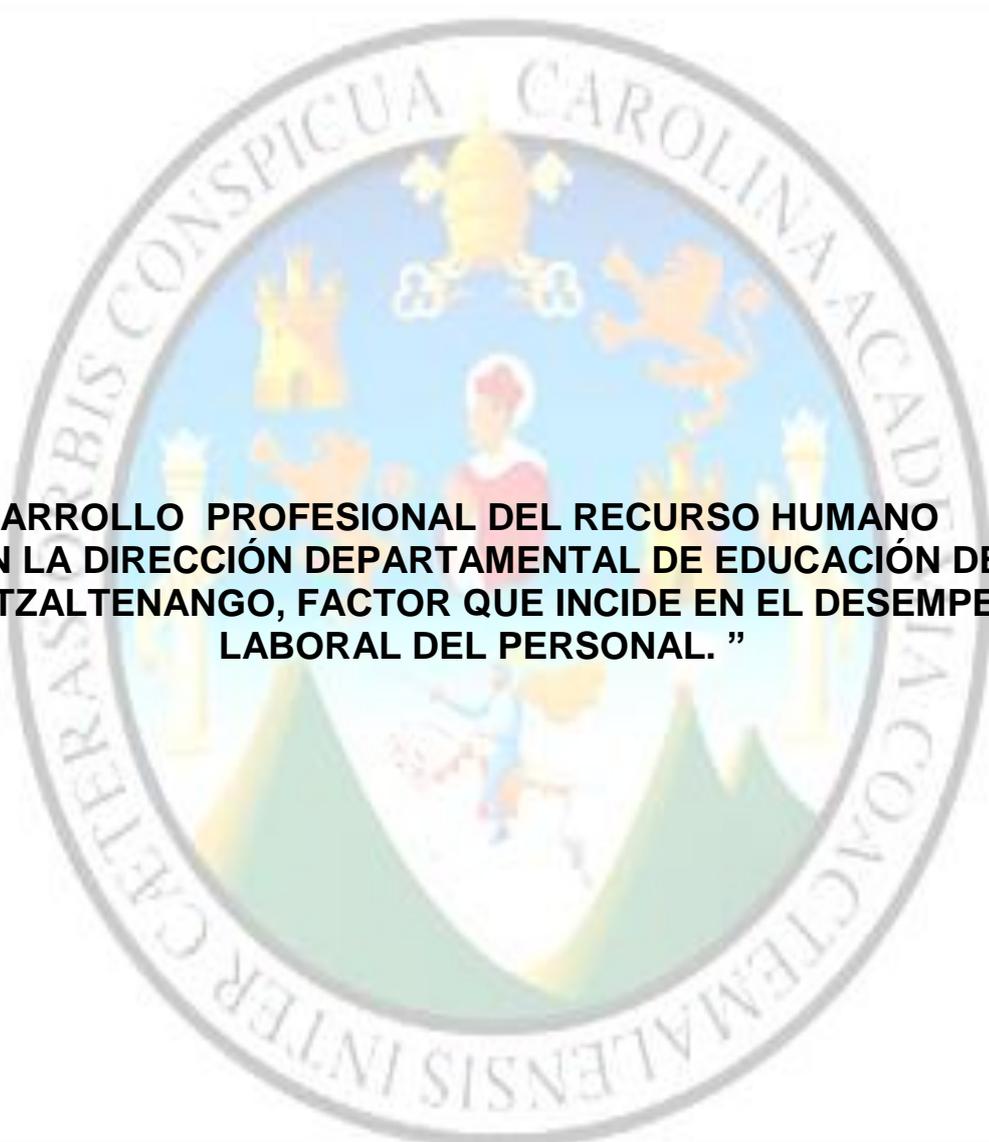


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a book, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a cross. The shield is set against a background of green hills and a blue sky. The Latin motto "CETERA SUB BIS CONSPICUA CAROLINA ACADIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**“DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO
EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE
QUETZALTENANGO, FACTOR QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL. ”**

LICDA. NORMA ELIZABETH AGUILAR US

Guatemala, Mayo de 2015.

INDICE

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Problema de Investigación	03
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	03
1.1.2. Definición	06
1.1.3. Indicadores ilustrativos de la existencia del problema	10
1.1.4. Legitimidad del estudio del problema	13
1.1.5. Justificación del estudio del problema	15
1.2. Delimitación del problema de investigación	18
1.2.1. Delimitación espacial	18
1.2.2. Delimitación temporal o histórica del estudio	18
1.2.3. Selección de unidades de análisis	19
1.2.4. Selección de atributos de las unidades de análisis	19
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Hipótesis y operacionalización	21
1.4.1. Hipótesis directriz y/o hipótesis de trabajo	21
1.4.2. Operacionalización de hipótesis	22
a) Diagrama de relaciones	22
b) Operacionalización de variables	22
1.5. Metodología	25
1.5.1. Método	25
1.5.2. Selección de técnicas de recolección y registro de la Información	26
1.5.3. Selección de técnicas de procesamiento y análisis de información.	27
1.5.4. Selección de técnicas de exposición e informe de resultados.	27
1.6. Estrategia de investigación	28
1.6.1. Actividades según orden de prioridades	28
1.6.2. Cronograma de actividades	28
1.6.3. Identificación de limitaciones y obstáculos al proceso de Investigación:	29

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	30
2.1	Discurso Teórico 30
2.2	Selección de Conceptos Clave 33
2.2.1.	Desarrollo Profesional: 33
2.2.2.	Sistema de Gestión de Recurso Humano orientado a Promover el desarrollo profesional de los trabajadores. 34
	a. Ventajas 37
	b. Desventajas 37
2.2.2.1.	Subsistema De Planeación De Recursos Humanos: 38
2.2.2.2.	Subsistema De Organización Y Condiciones De Trabajo 39
2.2.2.3.	Subsistema De Reclutamiento Y Selección 39
2.2.2.4.	Subsistema De Inducción Y Orientación 40
2.2.2.5.	Subsistema De Capacitación Y Certificación 41
2.2.2.6.	Subsiste De Desarrollo Profesional Y Promoción 42
2.2.2.7.	Subsistema De Evaluación Del Desempeño 47
2.2.2.8.	Subsistema De Movimiento (Reubicación Y Separación) 48
2.2.2.9.	Departamento De Recursos Humanos 50
2.3	Glosario De Términos 51
CAPÍTULO III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA	54
3.1	Antecedentes Históricos. 54
3.2.	Referencias Histórico-Bibliográficas Con Problemas Semejante En Centroamérica, Latinoamérica Y Resto Del Mundo. 60
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	65
4.1.	Trabajo De Campo Realizado 65
4.1.1.	Técnicas de recolección y registro de la información. 67
4.1.2.	Instrumentos de recolección de información aplicados. 67
4.1.3.	Procedimiento aplicado para la selección de la muestra. 68
4.1.4.	Cronograma del trabajo de campo realizado. 69
4.1.5.	Experiencia, calidad de la información o problemas enfrentados. 70
4.2	Descripción De Las Principales Variables 73
4.3	Análisis De La Información 97
4.4	Discusión De Resultados 100

CAPÍTULO V. PROPUESTA	104
a. Recomendaciones	107
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	113

PREFACIO

La decisión de elaborar el presente tema de investigación obedece a que, desde el año 2008 hasta la fecha, la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango ha realizado una serie de acciones para elevar el nivel de desempeño sus trabajadores, para lograr los estándares de calidad deseados en el servicio que brinda a la población, esfuerzos que no han logrado los resultados esperados. Pero más motivador es establecer que la administración de la Dirección Departamental de Educación cuenta con personal capaz e idóneo para ejecutar acciones que promuevan la productividad en la organización, que además ha desaprovechado y desvalorizado las capacidades de sus trabajadores, lo cual debido a la falta de oportunidades de desarrollo laboral profesional dentro de la institución, los ha obligado a buscar otras fuentes de trabajo o de dejarse absorber por el sistema del conformismo, en espera de cumplir con el tiempo laboral respectivo para disfrutar de los beneficios de la jubilación.

En el año 2007 – 2008 en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, como en todas las direcciones departamentales del Ministerio de Educación de Guatemala, se aplicó una restructuración de puestos en busca de lograr la eficiencia y eficacia en el servicio, optimizando el recurso humano existente. Sin embargo los resultados no fueron los esperados, debido que durante el proceso se cometieron varias negligencias contra el personal, provocados a la falta de conciencia, compromiso, e identificación con la institución por parte de las autoridades educativas, quienes asignaron improcedentemente los puestos, sin tomar en cuenta el nivel académico, experiencia, desempeño laboral y tiempo de servicio laboral dentro de la institución. Por lo que actualmente el ambiente laboral de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango es inapropiado, provocando en los trabajadores la necesidad de organización, por lo que se creó el sindicato de trabajadores, con el propósito de velar por el cumplimiento y respeto de los derechos laborales de los trabajadores, por el cumplimiento de las normativas laborales establecidas en la Ley de Servicio Civil

y otras leyes específicas. Evidenciado de esta manera que la inoperatividad de las normativas legales en la gestión de recursos humano, ha permitido que la toma de decisiones de las autoridades y el desarrollo de los procesos sean objeto de manipulación por personas ajenas a la organización, privando al personal de lograr las expectativas profesionales. Por tal razón continuamente se manifiesta en el Sistema de Denuncias de Ministerio de Educación, inconformidades del personal en relación a las disposiciones o trato de las autoridades educativas de turno.

Este último acontecimiento y la oportunidad que tengo de ser parte de la Cohorte 2011 – 2013 del Programa de Maestría en Administración Pública, me motiva a aportar a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, estrategias específicas para lograr mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, a través de la aplicación de un sistema de gestión de recursos humano que promueva y vele por el desarrollo profesional del personal, que precise por cumplimiento de las normativas laborales establecidas, que contribuya con lograr los estándares de calidad deseados en el servicio que se brinda a la población. Deseo que este documento sea un instrumento de apoyo para la gestión de recursos humanos en busca del desarrollo profesional como estrategia principal, no solo para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, sino para todas las administraciones públicas del estado de Guatemala.

Este trabajo es dedicado especialmente a Dios, a mis padres Héctor Aguilar Gutiérrez (Q.E.P.D.) y Rosa Us Vda. de Aguilar, a mi esposo Jacobo Fuentes Escobar, y a mis hijos Erick Jacobo y Eduardo Javier, quienes son parte de mi inspiración en la vida.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se enmarcó dentro del contenido del Programa de Maestría en Administración Pública – Cohorte 2011 – 2013 del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP, estableciendo como espacio para su desarrollo en la administración de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango 2012 – 2015 y durante el tiempo que correspondió al trabajo de campo desarrollado.

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional del personal no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles, debido a la falta de proyección presupuestal dirigido para el fortalecimiento del capital humano. Por lo que las instituciones públicas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo Profesional (rotación de puestos, movimientos laterales, formación y capacitaciones) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los encargados de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999).

Con el objetivo de adaptarse a un entorno laboral renovado y competitivo, algunas instituciones han aumentado el número de contratación de personal e implementando controles de calidad en los procesos los cuales no han obtenido resultados favorables de acuerdo a la baja disposición del personal, el desarrollo profesional del recurso humano es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados, tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción institucional, estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo, los cambios tecnológicos y la tendencia a dar más

responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, es parte de las responsabilidades de la unidad de recursos humanos, el descuido de planificar el desarrollo profesional del personal tiene consecuencias negativas para ambas partes, provocando el desinterés de los empleados por cubrir puestos o desarrollar otras funciones, estableciendo un nivel de desempeño limitado y poca disposición hacia la institución.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, lo cual se logra solo cuando la institución pública asuma una responsabilidad y aplique un sistema integral de gestión de recursos humano, que contribuya a satisfacer las necesidades personales y profesionales de los trabajadores; que además apoye a la institución para adquirir y mantener al personal idóneo en la institución y brinde un servicio con calidad; y que además a través de la aplicación de actividades sistemáticas de planificación, control y mejora continúe el recurso humano eleven su buen desempeño satisfaciendo tanto al cliente interno y externo.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito visualizar la situación actual de la administración de recursos humanos en la Administración Pública tomando como muestra la “Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango” y establecer la importancia de promover el Desarrollo Profesional del recurso humano a través de un sistema integral de gestión de recursos humanos, como herramienta que proporcionar a las instituciones un recurso humano competente, apto para asumir nuevos retos, identificado con sus funciones y comprometido al logro de las metas y objetivos institucionales; partiendo de la formación continua en todos los niveles jerárquicos, fomentando el trabajo en equipo y perfeccionando la comunicación.

CAPÍTULO I. PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE QUETZALTENANGO, FACTOR QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

1.5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

El aparato administrativo en Guatemala no ha tenido la capacidad de responder eficazmente a la demanda de la población, el desempeño laboral del empleado es deficiente debido a las malas prácticas de los procesos de planificación, reclutamiento y selección; la evaluación del desempeño y la desvinculación presentan las principales debilidades.

El Ministerio de Educación como toda administración pública de la república de Guatemala, con forme al tiempo ha implementado estrategias administrativas para promover la eficiencia y eficacia del servicio que se brinda a la población educativa, sin embargo los resultados no son satisfactorios. En el año 2007 el Ministerio de Educación implementó en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008¹, el cual sería como un plan piloto a nivel nacional; El objetivo de la estrategia era lograr la sistematización de los procesos administrativos que garantizaran la eficiencia del servicio a través de la agilización de las acciones técnica-administrativa interna y externa en la institución; el sistema de gestión de calidad se aplicó específicamente a los procesos de: Presupuesto, Compra y Adquisiciones de recursos, Inventario y almacén, Atención al cliente y Administración del Recursos Humanos. El sistema de gestión de calidad promovió en el departamento de

¹ Norma Internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización: a Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables y, b) Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y reglamentos aplicables.

Recursos Humanos: Se estableció un sistema de control para el cumplimiento de los lineamientos del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en base a la Ley de Servicio Civil; Se estableció un proceso de control y registro de las gestiones administrativas en base al servicio y tiempo de atención; se actualizó el manual de funciones y perfiles del personal para los puestos de acuerdo a sus responsabilidades laborales, así mismo se reestructuró los niveles de mando. En el año 2008 esta estrategia obligó al Ministerio de Educación la implementación de una reestructuración de puestos a nivel nacional estratégica, la cual optimizara el recurso humano con ya contratado y detectar las necesidades de personal con algún tipo de especializado.

Por lo tanto la reestructuración de puestos requirió una clasificación de puestos técnicos y administrativos de acuerdo al nivel de responsabilidades y funciones realizadas, y de ser necesario crear nuevos puestos; esta estrategia garantizaba al personal la oportunidad de mejorar su situación laboral y salarial dentro de la institución, en el cual se beneficiaría al personal valorando las capacidades, experiencia, nivel de desempeño, tiempo de servicio y créditos académico, priorizando de esta manera el desarrollo profesional del personal existente. Sin embargo, en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango el proceso no brindó los resultados esperados, debido a que la mayoría del personal no cumplía con los requisitos mínimos de los nuevos puestos, se tenía la experiencia mas no el perfil académico; situación que fue aprovechada por las autoridades educativas para asignar en forma circunstancial e inconsciente los puestos, en algunos casos se tomaron decisiones influenciados por los intereses personales y políticos partidistas se contrató a nuevo personal para laborar en la institución.

La pérdida de los objetivos del proceso, promoviendo la inequitativamente y la poca transparencia en la asignación y contratación de puestos; situación que hasta la fecha ha trascendido negativamente en el ambiente laboral, la identificación del personal con la institución, la convivencia y el estado emocional de los empleados, efectos que constantemente son manifestados en la calidad del

servicio que se brinda a la población. Un bajo porcentaje de los trabajadores fueron beneficiados para ocupar un puesto profesional, a la mayoría los trabajadores se les asignó los puestos de asistencia o nivel medio jerárquicamente; situación que provocó la inconformidad del personal, por lo presentaron ante el Ministerio de Educación impugnaciones en contra del desarrollo del proceso de asignación de puestos (Ejemplo: el nombramiento de la persona encargada de Departamento de Recursos Humanos, que hasta la fecha no hay solución); así mismo surge la organización de los trabajadores a través de un sindicato para velar por el respeto de sus derechos.

La asignación falible e injusta de los puestos profesional entre el personal, provocó la renuncia de personal capacitado con créditos profesionales y experiencia, debido a que los puestos asignados durante el proceso no cumplían con las expectativas esperadas; mientras que otros trabajadores decidieron permanecer laborando dentro la institución con el único interés de cumplir con el tiempo de servicio para alcanzar el beneficio económico de la jubilación. Factores que determinaron el bajo nivel desempeño laboral del personal, el poco compromiso e identificación con la institución y con el logro de los objetivos. Situación que es manifiesta en la presentación continua de quejas presentadas por la población en el sistema de quejas de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, debido al mal servicio recibió durante la gestión de un trámite; así mismo la presentación de quejas e inconformidades presentadas por el personal de la institución, debido a las acciones o decisiones tomadas por las autoridades educativas; en algunas ocasiones se ha visto la necesidad de solicitar la intervención del departamento de asesoría jurídica, representantes del Sindicato de Trabajadores y Procuraduría de los Derechos Humanos. Por tal razón el departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango ha implementado procesos de capacitación de tipo motivacional y de convivencia, esfuerzos que no han logrado obtener los resultados deseados, debido a la poca participación y desinterés del personal.

En la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango el nivel de desempeño laboral del personal no es el esperado, debido a la desvinculación que existe en la gestión del recurso humano con el desarrollo profesional del personal, y la existencia de una brecha en donde los sectores sociales y políticos partidistas de los gobiernos de turno han aprovechado, para intervenir en la toma de decisiones y manipulación de procesos para beneficio propio. Estas influencias en los procesos de contratación y administración del recurso humano han deteriorado la administración pública, violando los procesos normativos de administración de recursos humano establecidos en la Ley de Servicio Civil y los reglamentos a fines; la práctica en las que debe reflejarse el mérito, despolitización y transparencia son inconsistentes con las normas; la cultura de politización de la designación de los administradores públicos y los empleados, la falta de transparencia de los procesos instituciones debilitan la administración.

1.5.2. DEFINICION

El Gobierno es responsable de formar constantemente al servidor público, dotándolo de los conocimientos básicos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos tanto para los trabajos presentes como los futuros, que a través de una carrera administrativa estimular su crecimiento personal y profesional, tomando en cuenta las expectativas del personal como de las necesidades de la administración pública. Las administraciones públicas deben de provocar en el servidor público un vínculo o relación laboral adecuada con la institución y el Estado, lo cual se logra mediante la aplicación correcta del proceso de contratación y de relación laboral que se mantenga dentro de la estructura organizacional.

Sin embargo, no se reconoce al servidor público como el recurso esencial en todos los procesos de innovación, calidad y de un buen gobierno; para promover el cambio en la administración pública es fundamental proveer en el recurso humano la profesionalización, contribuyendo competitivamente con la institución y a bajo costo para el Gobierno; Desarrollo profesional del recurso humano

también contribuye con la modernización del Estado, el fortalecimiento institucional y el desarrollo administrativo a través del logro de objetivos, dirigiendo las acciones a futuro y concepción de totalidad de los programas de trabajo concebidas por medio de funciones básicas.

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango no cuenta con un plan de recursos humanos, sus acciones de gestión de recursos humanos no está orientada en la creación de carreras laborales que promuevan el desarrollo profesional del personal, ya sea por iniciativa propia o por inducción institucional; por lo que las posibilidades de obtener un ascenso laboral por méritos son bajas o incluso nulas. Así mismo el incumplimiento efectivo de las normativas y lineamientos en los procesos de selección de personal y contratación provocando la obtención de personal no idóneo y que su desempeño afecta calidad del servicio que se brinda a la población. Además el incumplimiento de las normativas específicas que establece el proceso de contratación de personal, expone la adquisición del personal bajo la manipulación de personas con intereses personal o política partidistas. Por lo tanto la no aplicación de un sistema de gestión de recurso humano orientado en el Desarrollo Profesional, es y seguirá siendo el factor principal que limita a las instituciones públicas optimizar sus recursos, alcanzar sus objetivos, el de ser competitivos, eficaces y eficientes ante la globalización.

Una institución no es eficaz y eficiente solo por contar con un alto número de empleados, sino por la calidad de administrar sus recursos identificados con el logro de los objetivos institucionales, optimizándolos de la mejor manera donde se beneficie la institución y el personal, el cual es manifestado en el servicio que se brinda a la población. Así mismo el buen desempeño de personal no se logra solo a través de proveerle de los insumos, mucho menos de aplicar procesos excesivos de control que oprime y limita la capacidad del trabajador, si no de brindar el espacio y el ambiente laboral óptimo para que el trabajador aprenda y aplique los conocimientos en el área que se desempeña, donde se le reconozca y valores como tal, y sobre todo donde se le motive a especializarse, y nazca en él

la necesidad de obtener más y mejores conocimientos para desempeñar mejor su trabajo.

El departamento de recursos humanos es responsable de velar por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, a través de la promoción de una carrera laboral justa y equitativa, valorando las capacidades de cada uno; lograr el nivel de satisfacción y motivación del recurso humano como potencial esencial de la institución; por lo que es necesario que cuente con un plan que genere una gestión de recurso humano sistemática, orientado en el desarrollo del recurso humano.

Según Robbins y Coulter (1996), es importante que el departamento de recursos humanos tome decisiones acertadas sin ningún tipo de influencias personales o de otra índole, su función es aplicar y velar que se cumpla las normativas específicas institucionales, ya que esto afectará a los miembros del grupo y a los procesos.

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango como toda Administraciones Publicas de Guatemala está regida por la Ley de Servicio Civil y reglamentos a fines en el aspecto de Recursos Humanos, lo cual no se cumple a cabalidad debido a la cultura de politización en la asignación de administradores y ejecutivos de alto nivel en puesto estratégicos; así mismo la falta de transparencia y excesiva centralización de gestiones de procesos debilitan constantemente a la administración, afectando negativamente el ambiente laboral interno, el buen desempeño y la identificación del personal hacia la institución.

En el año 2008 se aplicó el proceso de reestructuración de puestos técnicos-administrativos, lo que provoco las creaciones de puestos profesionales; se estableció reestructuración en los niveles jerárquicos de manera clara para la agilización de los procesos; el proceso tenía como objetivo de promover a los elementos claves para mejorar su situación laboral e incremento salarial. El proceso de asignación de puestos no cumplió con los lineamientos establecidos, debido al desconocimientos de los administradores o falta de conciencia sobre la

importancia del proceso, los puestos fueron asignados desconsideradamente sin valorar los créditos académicos, experiencia, desempeños laboral y tiempo de servicio; debido a que el personal existente no llenaba los perfiles de los puestos, lo que dificultó la toma de decisión. En el proceso se cometieron grandes arbitrariedades, no se valoró los méritos académicos, experiencia y tiempo de servicio ubicando al personal donde más convenía a la autoridad educativa de turno, y dando la oportunidad a nuevo personal ocupar puestos claves en la administración por compromisos contraídos de tipo personal, social y político. Esta situación ha causado un ambiente laboral de rivalidad y confrontación entre empleados afectando el nivel de desempeño, el compromiso y la identificación de personal con la institución y en consecuencia poniendo en riesgo la calidad del servicio brindado a la población.

Es necesario establecer que para toda persona es necesario crecer como personas y realizarse en sus trabajos, algunas de las necesidades inherentes de todo individuo son la autorrealización el cual se da cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos y en la institución; el desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera administrativa del personal y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización a la que prestamos un servicio; el reconocer que el personal **no es un recurso**, si no seres humanos que desean encontrar en la función pública un espacio de realización personal, profesional y social en servicio a la población guatemalteca.

Es necesario que la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango vele por el desarrollo profesional del personal a través de una adecuada planificación de recursos humanos que promueva la carrera administrativa, que satisfaga las necesidades personales y profesionales del personal, que a través del logro de objetivos institucionales también se contribuya con el logro de los objetivos de sus empleados; que orienta y haga cumplir las normativas administrativas que independice la toma de decisiones con intereses políticos de los procesos de selección y contratación; que contribuya con la adquisición,

motivación y mantenimiento del personal idóneo, reconociendo y aprovechando los conocimientos, habilidades, experiencias del personal; que incentive el buen desempeño, la necesidad de adquirir más y mejores conocimientos, provocando una actitud de responsabilidad, compromiso e identificación del personal hacia la institución.

Por lo que es necesario cuestionar lo siguiente: El desarrollo profesional es un factor influyente en el desempeño laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango?, Cual es el nivel de profesionalización del recurso humanos de la institución?, Qué factores influyen en el desempeño laboral del personal?, Quienes son los responsables de buscar, atraer, retener y motivar al personal idóneo en las instituciones públicas?, Existe un sistema de gestión de recurso humano que promueva el desarrollo profesional del personal en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango?.

1.5.3. INDICADORES ILUSTRATIVOS DE LA EXISTENCIA DEL PROBLEMA

La administración del recurso humano en el Sector Público de Guatemala se lleva a cabo en un ambiente con múltiples desventajas, en un contexto de baja cobertura y calidad de los servicios educativos, que en adición a producir egresados sin las características adecuadas para ingresar a un mercado laboral cada vez más demandante y competitivo, contribuye a una lenta disminución de la tasa de analfabetismo².

Los problemas estructurales de la economía guatemalteca generan una oferta muy limitada de puestos de trabajo permanente, existiendo altos los niveles de desempleo y subempleo, esto ocasiona que los empleos del sector público con una virtual inamovilidad sean altamente apetecidos y existan pocas oportunidades para empleados sin altas calificaciones para dejar sus puestos.

² Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009-2010.

El sistema de Servicio Civil establece normativas, estructurales y sistemática que impiden atraer y retener recurso humano de calidad adecuada a las necesidades institucionales, se presentan una situación de empleo en el sector público con una virtual inamovilidad. La estructura de compensaciones y su administración no presentan condiciones para promover la producción y el desarrollo profesional laboral. Las políticas de nombramiento, inducción, ascensos y desarrollo de personal actuales impiden una ejecución adecuada de la gestión del empleo y promueven la politización y arbitrariedad en el sistema, detectándose practicas clientelismos para acceso. Si bien se han realizado esfuerzos, las acciones de capacitación no logran desarrollarse en forma integrada con los otros subsistemas. El uso de recursos financiero asignados para procesos de capacitación es limitado y no produce mejoras sustantivas directas en el desempeño institucional³.

El estado padece un déficit fundamental y cada vez más sensible relativo a la falta de una moderna carrea administrativa de sus funcionarios públicos, un tipo de servidor público que establezca la de referencias necesaria entre empleado de “confianza”, el puesto para el afiliado o amigo quien no puede ni debe hacer carrera y el funcionario permanente, técnico o profesional calificado y contratado con base en su formación y méritos que debería hacer carrera buscan su desarrollo personal y profesional. Por lo que es responsabilidad de cada institución promover el desarrollo profesional a través de un sistema de formación y capacitación que genere el personal idóneo para la institución y que sea optimizado de la mejor manera. Cambiando los gobiernos y sus equipos políticos o de confianza, pero el Estado debe mantener invariable sus instituciones, con personal estable y profesional que contribuya a darle continuidad a la política de largo plazo, esto es en si el objetivo del desarrollo humano⁴.

El vicio desfavorable y tradicional en Guatemala ha sido que cada nuevo gobierno cambie su aparato administrativo, removiendo a una gran cantidad de empleados

³ Barómetro de la profesionalización de los servidores públicos en Centroamérica y República Dominicana 2009:174

⁴ El estado promotor del desarrollo Humano, Informe Nacional de Desarrollo humano 2009-2010

para colocar a sus seguidores, como premio político durante el proceso de campaña sin tomar en cuenta la idoneidad del nombramiento, esto produce una pérdida del recurso humano y financiero, derrochando las destrezas acumuladas en los niveles de calidad, perdiendo los esfuerzos en formación en servicios, financiados con recursos públicos y de cooperación internacional. Se requiere contar un sistema de servicios civil que atraiga y retenga a las personas mejor calificadas para desempeñar los puestos, promoviendo los ascensos y desarrollo de personal que facilite una adecuada gestión del empleo, tales como políticas salariales que permitan al servidor vivir dignamente, “el instrumento clave para el estado para promover ese desarrollo humano se respalda con una Ley de Servicio Civil”⁵.

La Dirección Departamental de Educación carece de un sistema de gestión de recurso humano que propicie el desarrollo profesional del personal a través de una carrera laboral, que pueda calificarse como tal: “la ley marco no lo previó así y tampoco quienes lo administran se han preocupado de ordenar sistemáticamente el conjunto de disposiciones y normas (políticas) que determinan qué hacer para resolver una solicitud o situación que se le presente durante el tiempo en el que el empleado esté al servicio de la Administración Pública”⁶. Es parte de las funciones del departamento de recursos humanos administrar eficaz y eficiente el recurso más valioso de la institución, a través de estrategias idóneas para obtener y mantener el personal idóneo, que a través de sus funciones logren alcanzar las metas institucionales.

La estructura de los puestos en la administración pública muestra un componente muy alto de posiciones con bajos requisitos de calificación, 60.2% concentrándose en funciones de oficinistas de apoyo administrativo y logístico, siendo bajo el número de posiciones con requisitos profesionales, técnicos o de habilidades gerenciales (39.8%). Esta característica de atracción de empleados poco calificados que presenta la estructura de puestos, se alinea con la estructura

⁵ Ideas básicas del pacto fiscal para un futuro con Paz y Desarrollo, Guatemala 25 de marzo de 2000.

⁶ VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

salarial para expulsar a empleados calificados y atraer a los menos calificados a posiciones con requisitos técnico-profesionales ya que las compensaciones de los puestos con requisitos de baja calificación son relativamente más altos que los de sus homólogos o equivalentes del sector privado, mientras que a los profesionales y/o gerentes públicos se les paga menos que a sus equivalentes en el sector privado.

En Guatemala el régimen de Servicio civil no establece “carrera administrativa” que promueva el desarrollo profesional de los empleados, no existe un sistemas adecuados que determinen funciones y atribuciones, fijación de metas y objetivos a los empleados, retroalimentación en base a la labor efectuada ni sistemas de evaluación del desempeño, además de la centralización de la gestión de los recursos humanos impide que los administradores y autoridades del sector público bajo el régimen de servicio civil tomen decisiones básicas sobre los recursos institucionales. Solo los regímenes especiales como los de maestros, policías y relaciones exteriores incluyen elementos de “carrera” en los que la antigüedad es el principal criterio, aunque en el militar y policial se establecen requisitos de cursos y capacitación previa.

La figura del ascenso y de una carrera administrativa laboral es el derecho que tiene el servidor público de ser promovido a una categoría superior, con base en su adecuado desenvolvimiento en la unidad administrativa de que se trate y de los méritos obtenidos. En virtud que no se practican evaluaciones periódicas de los servicios, que ordenan las leyes (Ley de Servicio Civil y su reglamento, Ley de Salarios y Acuerdo Gubernativo 1222-88), generalmente en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango los ascenso se da por decisiones de jefes y autoridades educativas de turno, sin criterios preestablecidos dando opción a la influencia de intereses personales o políticos.

1.5.4. LEGITIMIDAD DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA

En la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango se manifiesta la carencia de una planificación de gestión de recursos humanos, la ausencia de base de datos actualizado sobre el número de empleo público, desempeño y trayectoria laboral, de una gestión de compensación y desarrollo profesional alcanzado dentro de la institución; así mismo no posee un registro que determine las necesidades de recursos humanos del sector público guatemalteco, tampoco es posible identificar acciones que podrían corregir actuales fallos en el Servicio Civil Guatemalteco.

El empleado público en su mayoría busca su estabilidad laboral y un recurso económico que satisfaga sus necesidades, pero también la oportunidad de aplicar y ampliar sus conocimientos dentro de la institución satisfaciendo sus necesidades de aspecto profesional, los cuales son truncados por la falta de un plan de desarrollo humano dentro de la institución. Con la aplicación de un sistema que promueva el desarrollo profesional del personal contribuiría la calidad del servicio de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, satisfaciendo al cliente interno y externo, mejorando la cobertura, calidad y pertinencia de los servicios públicos; promocionando la productividad y transparencia, una administración flexible con control de resultados con ética, profesionalismo y meritocracia; caso contrario existirá un recurso humano frustrado, desmotivado, sin identificación y poco comprometido con la institución, provocando un ambiente laboral conflictivo, de confrontación e inconforme afectando directamente la convivencia, salud mental del empleado y por ende la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Por lo que es necesario promover el desarrollo profesional del recursos humanos para mejorar el nivel de desempeño del personal alcance los estándares deseados y por ende brinde un servicio de calidad a la población; que atraiga y mantenga el personal idóneo, que se identifique y contribuya con el logro de objetivos institucionales; personal que busque la superación personal y profesional para competir ante el mercado laboral con ética y transparencia, pero

sobre todo que se sienta identificado con el trabajo que realiza en beneficio de la población guatemalteca.

1.5.5. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA

La Finalidad de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades sociales de la población, sus actividades debe dirigirse a esa finalidad del servicio público; sin embargo la realidad es otra, la administración pública está limitada debido a que no cuenta con el recurso humano idóneo y de procesos flexibles y fáciles de realizar, lejos de satisfacer las necesidades de la población, se crean programas que buscan la calidad del servicio los cuales no se cumplen en su totalidad y mucho menos se le da un seguimiento adecuado verificando el impacto en la población.

En la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango como en toda administración pública cuando se identifica necesidades de recursos humanos, utilizan medidas no sistematizadas que únicamente resuelven de manera temporal la necesidad de personal existente en alguna institución y provocan una serie de inconformidad dentro del ambiente laboral de las instituciones, que perjudica el desempeño y logro de objetivos; la intervención de las influencias políticas y personales ha sido otro de factores importante que han definido con el tiempo el grado de deficiencia en la administración pública, debilitándola y volviéndola poco competitiva en el servicio que se brinda. Un sistema que promueva el desarrollo profesional contribuiría con la Modernización del Estado, el Fortalecimiento Institucional, el Desarrollo Administrativo y evitando la intervención de funcionarios con intereses políticos o personales; así mismo brindado direccionalidad y sentido de perspectiva a futuro y concepción de totalidad a los programas de trabajo concebidas por medio de funciones básicas realizadas a través de programas sustantivos y programas de apoyo.

Para lograr un desarrollo profesional en el recurso humano es necesario establecer lineamientos que eficiente los procesos de adquisición, contratación, permanencia y evaluación del personal; un proceso de fomento la carrera administrativa y que motive al personal adquirir más y fortalecer conocimientos que le ayuden a desarrollar habilidades y destrezas hasta el punto de profesionalizarse y hacerse más competitivos para la institución; planificar procesos de la capacitación y formación profesional que fortalezcan la capacidad institucional pública, para operar con una estructura moderna, eficiente, eficaz, sostenible e incluyente, que coadyuve al cumplimiento de su marco regulatorio, la estrategia y programas de trabajo, con pertinencia étnica y de género.

La Ley de Servicio Civil no establece el Desarrollo Profesional de Personal que pueda calificarse como tal: la ley marco no lo previó así y tampoco quienes lo administran se han preocupado de ordenar sistemáticamente el conjunto de disposiciones y normas (políticas) que determinan qué hacer para resolver una solicitud o situación que se le presente durante el tiempo en el que el empleado esté al servicio de la Administración Pública, por lo que es responsabilidad de los funcionarios públicos y del departamento de recursos humano.

La administración del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango se caracteriza por: La ausencia de un sistema integral de administración de recursos humanos que se ve reflejada en la discontinuidad en los programas de gobierno. La escasa inversión en capacitación de personal, la falta de reconocimiento social al servicio público en general y, en algunos casos, su pobre desempeño, evidencia la necesidad de crear dicho sistema. La solución no es que el gobierno de Guatemala o que el Ministerio de Educación cuente con el presupuesto necesario para crea más puestos con el propósito de mejorar el funcionamiento de instituciones, la solución es optimizar el sus recurso humano existente, evaluando y fortaleciendo las capacidades para el buen desempeño de cada uno de los trabajadores; que se adquiera y mantenga al personal idóneo para la institución, tomado como base la experiencia, conocimiento, capacidad y habilidades del personal, proceso que genere el

desarrollo no solo profesional sino personal de los empleados. Por lo tanto para que la Dirección Departamental de Educación sea una institución competitiva es necesario contar con individuos idóneos, con vocación, voluntad y con capacidades para llevar adelante los programas del ministerio, que redunden en beneficios concretos para la sociedad.

A través del presente trabajo de investigación se pretende aportar a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango reconozca la importancia de propiciar el desarrollo profesional en el personal a través de un modelo sistemático de gestión de recursos humanos, como una estrategia que contribuya con la eficiencia y eficacia del desempeño laboral e impacte en el servicio que brinda a la población educativa del departamento; Establecer procesos de capacitación y formación debidamente planificados; Evaluación de desempeño, promoción de personal destacado, a través de la creación de una carrera laboral dentro de la institución, logrando con ello la satisfacción personal, mejorar el nivel de profesionalismo en el personal, motivarlo y comprometerlo e identificado con las metas de la institución.

Obtener y mantener el recurso humano idóneo, implica planificar una formación continua y permanente, pretendiendo desarrollar y perfeccionar las competencias deseadas en el personal, promoviendo el crecimiento profesional en determinada carrera en la organización, volviéndolos más eficiente y productivo en su cargo; si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno. Por lo tanto es necesario e importante conocer la situación relevante y la percepción de los profesionales, lo cual resulta un componente central para una visión estratégica de las gestión de recursos humano en la Dirección departamental de Educación de Quetzaltenango, entendiendo que la mejora en el desempeño y la productividad de sus colaboradores se sostiene en el reconocimiento y compromiso que se establece entre la organización y los trabajadores en favor de objetivos comunes.

Es necesario recopilar información útil y relevante para el diseño, implementación y evaluación de las acciones administrativas relacionadas con la gestión del recurso humano, para definir las mejores herramientas que contribuyan con la eficiencia en los procesos de adquirir, mantener y retener a los profesionales idóneos en puestos correctos, la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango necesita: Promover el desarrollo profesional del personal a través de la satisfacción de las necesidades de personal las cuales deben estar vinculadas con el cumplimiento de las metas de la institución; contar con el recurso humano profesional, orientado en obtener resultados directrices que hoy son la excepción de la regla; fomentar y valorar el desarrollo profesional del personal basado en los méritos, ofreciendo igualdad de oportunidades de mejoras laborales, evaluando el desempeño objetivas que se reflejen a través de reconocimientos económicos y sociales; contar con procesos de gestión de recursos humanos adecuados que promuevan el desarrollo integral del personal; y considerando al personal como seres humanos no como recurso o gasto público a fin de que encuentre en la función pública un espacio de realización personal, profesional y social en servicio a la población guatemalteca

1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. DELIMITACION ESPACIAL

Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango es la administración pública que inicio el proceso de modernización en el año 2007, aplicando un restructuración de puestos, sin embargo no ha logrado superar los índices de calidad en el servicio que brinda a la población debido al bajo nivel de desempeño del personal.

1.6.2. DELIMITACION TEMPORAL O HISTORICA DEL ESTUDIO

Año 2007 – 2014, periodo en el cual el Ministerio de Educación inicia el proceso de modernización en la direcciones departamental, y el cual se visibilizan los resultados de su aplicación.

1.6.3. SELECCION DE UNIDADES DE ANALISIS

- Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.
- Departamento de Recurso Humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.
- Funcionarios y empleados técnicos administrativos afectados.
- Legislación laboral de Guatemala “Ley de Servicio Civil”, Código de trabajo.

Actores directos e indirectos relacionados responsables del desarrollo profesional del recurso humano de la administración pública.

1.6.4. SELECCIÓN DE ATRIBUTOS DE LAS UNIDADES DE ANALISIS

a) DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO

- Organización
- Funciones
- Compromisos
- Responsabilidades nacionales
- Operatividad
- Nivel de cumplimiento

b) LEGISLACION LABORAL DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA

- Tipos de leyes y aprehensión precisa del tema
- Responsabilidades institucionales
- Problemas
- Nivel de cumplimiento

c) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUEZALTENANGO.

- i. Analizar la carrera administrativa
- ii. Estrategias que promueven el desarrollo profesional
- iii. Registro del desarrollo profesional
- iv. Determinación de factores que limitan el desarrollo profesional
- v. Coordinación
- vi. Procesos de evaluación de desempeño
- vii. Evaluación de Resultados y objetivos

d) FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS AFECTADOS

- Nivel de desempeño
- Estabilidad laboral
- Expectativas de ascenso, promoción o reconocimiento laboral.
- Nivel de profesionalidad
- Expectativas de mejoramiento profesional
- Obstáculos a planear expectativas

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que obstaculizan el desarrollo profesional del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, como elemento importante para el buen desempeño laboral del personal manifestándose en la calidad del servicio que brinda a la población.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y analizar el perfil académico del personal en relación al puesto y funciones que desempeña.
- Registrar la satisfacción y el clima laboral que el personal perciben por trabajar en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.
- Identificar los factores que obstaculiza el desarrollo profesional del personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.
- Establecer las estrategias para promover el desarrollo profesional para fortalecer y mantener el recurso humano idóneo.

1.8. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN

1.8.1. HIPOTESIS DE TRABAJO

El Desarrollo Profesional del recurso humano en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango incide en el desempeño laboral del personal, trascendiendo en la eficiencia y eficacia del servicio que brinda a la población educativa.

La influencia de intereses políticos y personales en los procesos de selección, contratación y promoción del recursos humanos están relacionadas con la ausencia o inoperatividad de la legislación laboral del país.

1.8.2. OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

c) DIAGRAMA DE RELACIONES

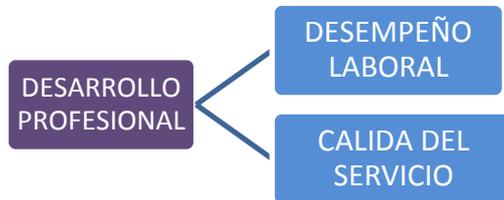


Ilustración 1 HIPOTESIS A

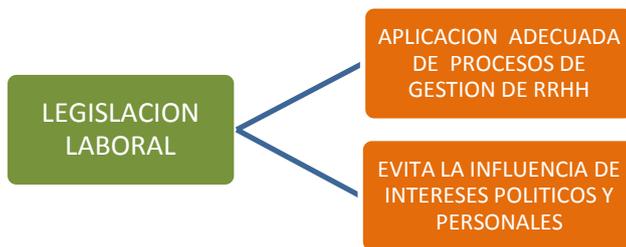


Ilustración 2 HIPOTESIS B

d) OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPOTESIS A. El desarrollo profesional del recurso humano en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango incide en el desempeño laboral del personal, manifestándose en la eficiencia y eficacia del servicio que brinda a la población educativa.

VARIABLE INDEPENDIENTE: El desarrollo profesional del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, es necesario para que la institución cuente con el personal idóneo, con capacidades, competencias y motivado para alcanzar los objetivos institucionales.

INDICADORES PRELIMINARES:

- a. Responsabilidades de la institución y del departamento de recursos humano.
- b. Sistema administrativo que promueva el desarrollo profesional del recurso humano
- c. Procesos de capacitación y formación del personal.
- d. Estrategias de promoción de personal.

VARIABLE DEPENDIENTE: El buen desempeño laboral del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

- a. Nivel de satisfacción de personal,
- b. El logro de sus expectativas.
- c. Controles para establecer el nivel de desempeño laboral
- d. Procesos de selección y contratación adecuados
- e. Plan de formación, capacitación, promoción y evaluación del personal.
- f. Manual de funciones.

VARIABLE DEPENDIENTE: La eficiencia y eficacia de servicio que brinda la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango a la población educativa.

- a. Nivel de satisfacción de clientes
- b. Logro de objetivos institucionales
- c. Atención de quejas
- d. Factores que inciden en la eficiencia y eficacia del servicio
- e. Estándares de calidad (Factor tiempo y eficiencia del servicio).

HIPOTESIS B: La influencia de intereses políticos y personales en los procesos de adquisición, contratación y promoción del recursos humanos están relacionadas con la ausencia o inoperatividad de la legislación laboral del país.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La operatividad de la legislación laboral del país manipula el proceso de selección, contratación y promoción del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

INDICADORES PRELIMINARES:

- a. Existen reglamentos que regulan el desarrollo del proceso de selección, contratación y promoción del recurso humano que promueva el desarrollo profesional.
- b. Responsabilidad institucional para controlar la ejecución del proceso de selección, contratación y promoción del personal.
- c. Niveles de control para el cumplimiento de la Ley de Servicio Civil que regula y controla la administración de recursos humanos.

VARIABLE DEPENDIENTE: La influencia de intereses políticos y personales de la autoridades de turno en los procesos de selección, contratación y promoción del recurso humano.

- a. El incumplimiento de las leyes laborales
- b. Control adecuado de los procesos de gestión de recursos humanos.
- c. Determinar el grado de influencia de intereses políticos y personales en los procesos de gestión de recurso humano.

VARIABLE DEPENDIENTE: El desarrollo adecuado de los procesos de gestión de recurso humano para la adquisición, mantención y promoción del personal idóneo de la Institución.

- a. Planificación de recurso humano.
- b. Cumplimiento de los procesos de acuerdo a la ley de Servicio Civil y reglamento interno.
- b. Control del cumplimiento de los procesos de gestión de recursos humanos
- c. Evaluación de los procesos de gestión de recursos humanos.

1.4. METODOLOGIA

1.8.3. MÉTODO

El estudio realizado es EXPLORATIVO-DESCRITIVO en el cual analiza y describe la situación actual del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación y de los factores que afectan el desempeño laboral, a través de documentos informativos de la institución, leyes o reglamentos y del uso de cuestionarios.

- **METODO DESCRIPTIVO:** Determina como es y cómo se manifiesta un fenómeno, especificando las propiedades importantes del objeto de estudio; mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos, a través del uso de cuestionarios y luego describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).
- **METODO EXPLORATIVO,** Examina un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado, es decir cuando la revisión de la literatura revelo que únicamente hay guías no investigadas en relacionada con el problema de estudio⁷

⁷M en C. Roberto Hernández Sampieri, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, DERECHOS RESERVADOS © 1991, respecto a la primera edición por McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V

1.8.4. SELECCION DE TECNICAS DE RECOLECCION Y REGISTRO DE LA INFORMACION

- Para la recolección y registro de la información de **fuentes secundaria** (la mayor parte de variables exploratorias) se utilizará la Técnica de la Matriz de Datos, ordenando la información (los valores o datos) por filas (unidades de análisis y casos) y por columnas (variables e indicadores). Asimismo se utilizarán técnicas de sistematización de la información por medio de descriptores y términos asociados a éstos.
- Para la recolección y registro de información de **fuentes primaria** (una parte de las variables exploratorias y una parte considerable de la información requerida por las hipótesis de trabajo) se utilizará la Técnica de Entrevista, a través de una guía elaborada oportunamente., Para la recabar de información directa del personal se utilizan de boletas de encuesta con preguntas cerradas para establecer datos estadísticos y abierta para obtener mayor información que refuerce el estudio.
- Se realizó una reunión con el personal de las diferentes coordinaciones que conforma la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango para analizar la situación general de la institución a través de la aplicación de un FODA, con el objeto de obtener mayor información en relación al nivel de desempeño del personal y del ambiente laboral que se vive en la institución, completando de esta manera la información obtenida en la entrevista dirigida a los jefes de unidad y coordinadores.

1.8.5. SELECCIÓN DE TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION.

- La información de fuente secundaria será procesada o reprocesada, de conformidad con las variables e indicadores considerados, por medio de tabulados de distribuciones de frecuencia. Las tablas y graficas

elaborados, los cuales serán objeto de análisis de consistencia interna y de asociación y de correlación entre variables seleccionadas, por medio de técnicas estadísticas no paramétricas, previo planteamiento de un conjunto de hipótesis que responderían a los objetivos de este estudio.

- La información de fuente primaria será sistematizada y evaluada para apoyar la consistencia de las hipótesis de trabajo propuestas.

1.8.6. SELECCIÓN DE TECNICAS DE EXPOSICION E INFORME DE RESULTADOS.

- Los resultados de la investigación serán expuestos en un informe previamente elaborado, el cual será analizado y evaluación por expertos conocedores del tema, posteriormente publicado con las observaciones que se le realice.
- El análisis de la información y comprobación de la Hipótesis, se consideró la interpretación de los indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo, para los efectos las herramientas gráficas y tablas de presentación de resultados.

1.9. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

1.9.1. ACTIVIDADES SEGÚN ORDEN DE PRIORIDADES

- Recolección de información institucional de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango y de sus acciones en relación a la promoción del desarrollo profesional del personal.
- Revisión de los registros de los perfiles y desarrollo profesional del personal.
- Revisión del nivel de desempeño de los empleados

- Recolección de información relacionada a la aplicación de la Ley de Servicio Civil en los procesos de gestión de recurso humanos, específicamente en la promoción del desarrollo profesional del personal.
- Entrevistas a funcionarios claves de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, sobre las acciones de gestión de recurso humano y Compromiso para promover el desarrollo profesional del personal.
- Encuesta a los empleados de la Dirección de Educación, para determinar el grado de satisfacción, carrera laboral y las expectativas que desean alcanzar.
- Tabulación y análisis de la información recabada.
- Elaboración de informe y propuesta.

1.9.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 8
1. Recolección de información institucional de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango y de sus acciones en relación a la promoción del desarrollo profesional del personal.	XX					
2. Revisión de los registros de los perfiles y desarrollo profesional del personal.		XX				
3. Revisión del nivel de desempeño de los empleados.		XX				
4. Recolección de información relacionada a la aplicación de la Ley de Servicio Civil en los procesos de gestión de recurso humanos, específicamente en la promoción del desarrollo profesional del personal.			XX	XX		
5. Entrevistas a funcionarios claves de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, sobre las acciones de gestión de recurso humano y Compromiso para promover el desarrollo profesional del personal.			XX			
6. Encuesta a los empleados de la Dirección de Educación, para determinar el grado de satisfacción, carrera laboral y las expectativas que desean alcanzar.				XX		
7. Tabulación y análisis de la información recabada.				XX	XX	
8. Elaboración de informe y propuesta.						XX

1.9.3. IDENTIFICACION DE LIMITACIONES Y OBSTACULOS AL PROCESO DE INVESTIGACION:

a) LIMITACIONES

- Desconocimientos de las autoridades administrativas en relación al tema.
- Indeterminada participación de los empleados públicos con en el proceso de recopilación de la información.
- Documentación necesaria para la recopilación de la información relacionada al tema.

b) OBSTACULOS

- Los funcionarios de alto nivel jerárquico insensibles hacia la problemática.
- Desaprobación de la autoridad máxima para realizar la investigación.
- Alto grado de anuencia del cliente externo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.4 DISCURSO TEÓRICO

William B. Werter (1996), el Desarrollo Profesional del Recurso Humano es el fruto de la planeación de la carrera profesional de los empleados, comprende a los aspectos que el personal enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

El desarrollo profesional del recurso humano es fruto de la propia iniciativa personal, pero también es parte de las funciones del departamento de Recurso Humanos de promoverlo, en el cual también se beneficia la institución; solo a través de una planeación adecuada de la carrera laboral se logra el desarrollo profesional del personal, debe de iniciarse con seleccionar los objetivos y determinar a futuro el historial profesional del personal, reconociéndolo como el recurso potencial para desarrollar actividades de alto nivel, basándose en las tareas y puestos que desempeña el personal durante su vida laboral”,⁸ no debe de concretizarse únicamente en la implementación de un proceso de promoción o mejoras salariales; para lograr un desarrollo profesional que cumpla con las necesidades del personal y de la institución, es necesario aplicar un sistema integral de gestión de recursos humanos, que determine y eficiente los procesos desde la selección, contratación, evaluación y promoción del recurso humano con capacidades idóneo en los puestos correctos.

El contar con una planeación de recursos humanos que promueva el desarrollo profesional a través de la implementación de una carrera labor permite que las organizaciones conozcan las necesidades futuras del personal, así como las oportunidades profesionales que eso significara, sus ventajas, desafíos y oportunidades, así mismo implica coordinar las estrategias generales de la organización con las necesidades del personal, permitiendo que el personal desarrolle potencial que lo promuevan a puestos con mejoras laborales,

⁸ William B. Werther Jr, Ph.D., 4ta. Edición (1999), Administración de Personal y Recursos Humanos.

estimulando talentos latentes y buen desempeño; el desarrollo profesional del personal ayuda a la organización a identificar empleados potenciales con relevancia a ocupar puestos representativos o de alta gerencia, disminuye la tasa de rotación generando la lealtad a la organización y la tendencia de abandonar la institución, además satisface las necesidades psicológicas del empleado.

Creer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes de todo individuo, la autorrealización se da en un gran porcentaje cuando la persona se siente plena en las actividades laborales que realiza, el cual puede darse mediante un esfuerzos individuales o por el apoyo de la organización donde labore, estos dos aspectos pueden ser influenciados por la misma institución.

Es evidente que las estructuras organizativas de las instituciones públicas implican que el éxito profesional no puede definirse en términos de ascensos porque muchos no serán posibles debido a la falta de un plan de recursos humanos.⁹ Por lo que la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango deben tener la capacidad de hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales, capacitaciones que cumplan con sus expectativas) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Caso contrario las estructuras organizativas de la institución puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores, provocando el bajo nivel de desempeño debido a la perdida de compromiso e identidad con la institución, obtención de personal no idóneo en puestos claves, aumento de rotación de personal debió a la falta de personal competente, aspectos que afectan directamente la calidad del servicio que brinda a la población.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, el encargado del departamento de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango deben estar abierto a intentar nuevas prácticas de gestión,

⁹ Cuaderno de Gestión Vol.2, No.1 (Año 2002)

nuevas ideas para construir una organización productiva, proyectada al éxito a largo plazo, como también el de los trabajadores, la clave está en contar con el recurso humano idóneo con las competencias, capacidades y especializaciones deseadas para desempeñarse en las diversas áreas de la institución, que se sientan satisfechas, comprometidos e identificados con la institución, para apoyar con el logro de objetivos y metas institucionales.

El enfoque conceptual que orientará el estudio del problema planteado se relaciona con la promoción del desarrollo profesional integral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, a través de la implementación de un sistema administrativo busque, atraer, retener, motivar y promover a los mejores empleados en el servicio público; que independice la toma de decisiones de la influencia políticas-sociales, que promueva la carrera laboral y la profesionalización del personal, como estrategias para lograr la competitividad y productividad en la institución brindando un servicio con calidad a la población.

Como indica Luis Besosa, “El Desarrollo Profesional del recurso humano consiste en la acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica de la ciencia dentro de una organización.”¹⁰ por lo tanto el desarrollo profesional no es solamente de proveer de conocimientos al personal de alguna área específica, el desarrollo profesional va encaminado al desarrollo integral de la persona hasta el grado de profesionalizarlo de acuerdo a los conocimientos que va adquiriendo en su vida laboral; No es suficiente la acumulación de conocimientos para garantizar el éxito en la organización, para ello el desarrollo profesional debe estar vinculado con el desarrollo personal la cual consiste en la estructuración integral complementaria del profesional, basada en el conocimiento, comprensión y manejo de los principios, modelos y temas administrativos, como de aquellos que dignifican y realizan a la persona como tal: la ética y los valores; la sola acumulación de los

¹⁰ Luis Carlos Besosa Tirado, Educación Gerencial, Publicación 2006 “Desarrollo Personal Vs. Desarrollo Profesional: ¿Qué es más prioritario para los países latinoamericanos?”

conocimientos administrativos no garantiza la obtención y optimización de sus beneficios. Se requiere del aporte de grandes dosis de iniciativa, lógica, astucia y mucho compromiso con el logro de lo que se pretende obtener, lógicamente bajo el absoluto conocimiento de los que tenemos y ofrecemos, donde estamos, hacia donde dirigimos y como lo lograremos, características propias de los grandes líderes (Funcionarios Públicos).”¹¹

2.5 CONCEPTOS CLAVE

2.2.1. DESARROLLO PROFESIONAL:

El desarrollo profesional del recurso humano supone la realización de un esfuerzo a largo plazo, con el que la organización capacita y forma a las personas que trabajan en ella para acceder a puestos de mayor nivel, para ello debe de promover el profesionalismo en el personal a través de formación, capacitación y ascensos a puestos que provoquen capacidades específicas en los empleados. El desarrollo profesional del personal hace posible que los nuevos puestos que aparecen en el plan de recursos humanos se cubran a nivel interno evitando gastos a la institución, con lo que se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo y que las personas que van cubriendo esos puestos conozcan ya la organización, su cultura, sus políticas, sus normas, etc. Las personas se encuentran más motivadas al comprobar que la organización prefiere promover a sus miembros que cubrir los niveles más elevados con personas venidas del exterior, esta es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos, y que contribuyan a hacer eficiente y eficaz el servicio que se brinde a la población.

El hecho de planificar la carrera laboral de una persona no garantiza su éxito profesional para ello es necesario también establecer un sistema de gestión de recurso humano que genere el Desarrollo Profesional de los trabajadores; para

¹¹ Luis Carlos Besosa Tirado, Educación Gerencial, Publicación 2006 “Desarrollo Personal Vs. Desarrollo Profesional: ¿Qué es más prioritario para los países latinoamericanos?”

que el trabajador desempeñe bien sus funciones, debe prepararse adecuadamente para adquirir las competencias necesarias, que sea leal a la organización y a sus superiores, etc. Pero la falta de planificación ante la necesidad de llenar un puesto vacante reacciona con programas intensivos de formación o reclutamiento externo, se considera que el destino de cada miembro es un problema del individuo en concreto y que reciben en contraprestación una falta de cohesión y bajos niveles de identificación de las personas con la organización, con sus objetivos y con su cultura.

El Departamento de Recursos Humanos no puede fijar los objetivos de una persona y no puede conseguir que los alcance sin su esfuerzo y colaboración, pero si puede ayudar al personal a fijar sus objetivos sin imponérselos, mediante un plan de recursos humanos que defina las necesidades futuras de la organización y las oportunidades que esas necesidades brindarán a los miembros de la organización, por lo tanto es necesario implementar un sistema de gestión de recursos humanos que genere el Desarrollo Profesional que apoye a la organización a obtener y mantener un recursos humano eficiente y eficaz como potencial esencial para el logro de objetivos institucionales.

2.2.2. SISTEMA DE GESTION DE RECUROS HUMANOS ORIENTADO A PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABJADORES.

Es una serie de actividades coordinadas y continuas que se llevan a cabo para que la institución administra su recurso humano, para que obtenga, mantenga y promueva el personal idóneo con capacidades específicas que contribuyan con el logro de metas de la institución, brindando a la población un servicio con calidad; es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de la organización que influyen en el buen desempeño del personal, propiciando la satisfacción del cliente interno y externo logrando los resultados deseados por la organización.

Su objetivo es de proporcionar a las instituciones un recursos humanos profesional, competentes para contribuir con el logro de las metas y objetivos a

partir de la formación continua a todos los niveles, potenciando el trabajo en equipo y perfeccionando la comunicación, contando para ello con un sistema de recurso humano que genere el desarrollo profesional del personal, un capital humano apto para asumir los cambios y nuevos retos de la organización. A través del sistema se lograra crear y mantener el recursos humanos con conocimientos y habilidades apropiadas, condiciones organizacionales de desarrollo y satisfacción plena del recurso humano, el alcance los objetivos individuales de acuerdo a las expectativa del personal, lograr la eficacia y eficacia de la organización con los recursos que tiene.

Este es un reto que necesita de las siguientes estrategias:

- a. Lograr que la organización sea eficiente, mejorando su servicio contando con los mismos o menos recursos.
- b. Garantizar una administración de eficiente, con compromisos firmes y permanentes con la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía.
- c. Que se tenga una gestión de recursos humano adecuado, que sea capaz de atraer y retener a los mejores elementos, así como de capacitarlos y evaluarlos permanentemente, promoviendo el desarrollo profesional para que le cumplan de manera siempre oportuna y eficaz a la ciudadanía. Con la misma metodología que utilizan los programas los programas de capacitación y formación que tiene el Instituto de Administración Publica INAP¹² y la secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLA con los programas de becas.
- d. Consolidar un gobierno digital, aprovechando al máximo las tecnologías de la información y las telecomunicaciones,¹³ como alianza estratégica para el desarrollo eficiente de actividades y compromisos, con el propósito de lograr la efectiva implementación del Gobierno Electrónico en la institución,

¹² INAP, enfocado al proceso de formación y capacitación de recursos humanos del sector público, contribuyendo con la modernización y mejoramiento sustantivo de la Administración Pública, la profesionalización de los servidores públicos, dotándolos de competencias para un buen desempeño.

¹³ Convenio SECYT 03-2012, suscrito entre la Secretaría de Control y Transparencia -SECYT- y el instituto Nacional de Administración Publica -INAP- con el propósito de lograr la efectiva implementación del Gobierno Electrónico.

el cual será la herramienta fundamental para promover una cultura de transparencia en todas las Instituciones Públicas.

- e. Contar con una gestión de recursos con estrategias regulatoria, más ágil y flexible, que elimine la manipulación de los tramites sin abandonar los lineamientos de la ley marco.
- f. Establecer las características de la gestión, garantizar una administración honesta y transparente, procediendo de la honestidad, derrotando la corrupción, desterrando la manipulación, prepotencia y el favoritismo en la toma de decisiones, y lograr que la ciudadanía confíe de nuevo en sus autoridades.

Este sistema considera que el servidor público es el recurso esencial en un proceso de innovación, de calidad y de buen gobierno; el mayor potencial para promover el cambio en las organizaciones públicas reside fundamentalmente en la profesionalización de los recursos humanos. También de garantizar el ingreso, el desarrollo y la permanencia del servidor público a través del mérito, y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad.

Es una herramienta que hace más eficiente y más profesional al personal y contribuye a elevar la calidad de los servicios públicos que recibe la ciudadanía; así mismo el sistema garantiza la continuidad de los programas y políticas públicas del Gobierno y coloca al país en sintonía con los requerimientos de competitividad internacionales.

LAS VENTAJAS DEL SISTEMA PARA LAS INSTITUCIONES SON:

- a. Contar con personal profesional, capacitado para brindar servicios públicos con más calidad y profesionalismo.
- b. Mayor competitividad y bajo costo del Gobierno en beneficio del desarrollo y democracia del país.
- c. Un código de ética activo al servicio de la democracia, que contribuya a un cambio cultural, capaz de erradicar la corrupción.

LAS VENTAJAS DEL SISTEMA PARA EL PERSONAL SON:

- Se garantizará el ingreso, desarrollo y permanencia basado en méritos e igualdad de oportunidades.
- Habrá oportunidad de desarrollo en las áreas de interés profesional.
- Se contará con permanente capacitación y actualización profesional.
- La remuneración se dará en correspondencia con la responsabilidad del cargo.
- Oportunidad de intercambios con en el sector público, privado y con gobiernos estatales y municipales, para el reforzamiento de conocimientos y habilidades.

El sistema de gestión de recurso humano orientado a la profesionalización del personal fortalece la confianza en los servidores públicos y sus instituciones; asegura la continuidad de proyectos, programas y políticas públicas con inversión nacional e internacional; eleva la efectividad en los programas de capacitación, con un menor costo para el fisco; mejora el funcionamiento de sus instituciones al contar con personal profesional; y una mayor optimización en la administración de los recursos humanos. Este sistema se rige de los principios, de mérito e igualdad de oportunidades, de la legalidad, eficiencia, objetividad y transparencia, brindando mecanismos y procesos transparentes y descentralizados de operación, para el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación y separación de los servidores públicos. Por lo que este sistema propone 7 subsistemas que garantizan la eficiencia la gestión de recursos humanos orientado en el desarrollo profesional:

2.2.2.1. SUBSISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:

Su finalidad es establecer los objetivos que debe lograr el departamento de recursos humanos en correspondencia con los objetivos estratégicos, así como asignar las tareas según la complejidad e importancia de las mismas a los

trabajadores, planificando las necesidades actuales y futuras de los recursos humanos necesarios para el buen desarrollo de la organización.

TAREAS:

- Determinar las necesidades de personal para cada unidad o departamento de la organización.
- Rediseñar los puestos de trabajo.
- Diseñar profesiogramas.
- Administrar los recursos humanos de manera ágil e integrar el banco de talentos de los servidores de carrera, así como de servidores externos.
- Llevar a cabo el proceso de planeación en forma integral para vincularlo con las metas del Ministerio de Educación.
- Conocer cuantitativamente y cualitativamente las necesidades de recursos humanos
- Generar la suficiente información para el adecuado desempeño de los subsistemas de reclutamiento, selección, formación, desarrollo profesional, evaluación por competencias y resultados, reubicación y separación.

2.2.2.2. SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO

Su objetivo es perfeccionar la estructura organizativa en la institución, contribuyendo con el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los empleados, fortaleciendo el trabajo colectivo para incrementar el nivel de participación e implicación de los trabajadores, estableciendo planes y ejecutando acciones que dispongan de los medios indispensables dentro de las normas de seguridad e higiene del trabajo que correspondan.

TAREAS:

- Diseñar la estructura organizativa
- Evaluar periódicamente su funcionamiento.
- Establecer métodos de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Elaborar y cumplir normas de seguridad y salud del trabajo en la entidad.
- Hacer inventario de riesgo de cada puesto de trabajo.

2.2.2.3. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Tiene como objetivos disponer de un grupo de candidatos potencialmente aptos para cubrir las vacantes, aplicando proceso de selección eficiente y transparente basados en la ley de contratación del estado y normativas a fines.

TAREAS:

- Conformar un banco legible de candidatos precalificados.
- Diseñar procesos transparentes de selección, velando por la aplicación de la ley de Servicio Civil y normativas específicas.
- Establecer el término para los contratos a prueba de cada categoría ocupacional.
- Determinar el personal idóneo para los cargos.
- Divulgar los requisitos correspondientes a los cargos que deberán ser cubiertos.
- Control de cumplimiento de los lineamientos del proceso y normativas legales.

El subsistema operará bajo el principio de mérito e igualdad de oportunidades con el objeto de asegurar que las mejores mujeres y hombres formen parte del servicio público.

2.2.2.4. SUBSISTEMA DE INDUCCION Y ORIENTACION

Su objetivo es de garantizar al trabajador la información necesaria sobre la entidad, área de trabajo y cargo a desempeñar, propiciando una rápida adaptación al puesto.

TAREAS:

- Crear programas de inducción u orientación para lograr una mayor adaptación del trabajador dentro de la organización.
- Brindar información a los trabajadores que se inician en el ámbito laboral sobre las normas de seguridad y protección del trabajo.

El ingreso constituye el reto principal y el fundamento del éxito del sistema, actualmente se plantean los siguientes tipos de ingreso:

- Ingreso al sistema de personas, que actualmente ocupan cargos en la Administración Pública y que desean ingresar ocupando sus mismos puestos con distintas funciones.
- Ingreso al sistema de candidatos externos a ocupar vacantes que se generarán conforme al vigor de la ley.
- Ingreso al Sistema para los niveles de enlace a través de las ferias de reclutamiento que las instituciones educativas en coordinación con el Ministerio de trabajo para atraer a nuevos talentos.

2.2.2.5. SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y CERTIFICACIÓN:

Este subsistema garantiza la formación del personal mediante planes de capacitación que contribuyan con el desarrollo continuo del desempeño del personal y de la organización.

TAREAS:

- Diagnosticar las necesidades actuales de los trabajadores según sus categorías.
- Preparar planes o programas continuos de capacitación y formación que cubran las necesidades y expectativas del personal en función al puesto actual o a futuro.
- Controlar y registrar actualizado el record de formación y capacitación del personal.
- Coordinar con las diferentes instancias cursos, postgrados, maestrías y doctorados que correspondan a las necesidades tanto del personal como de la organización.

Este subsistema resulta de vital importancia para profesionalización de los servidores públicos, pues todo el funcionamiento del sistema estará centrado en un modelo basado en competencias. Se prevé la perfilación de puestos por competencias con base en un modelo de competencias que incluye tres bloques:

- Capacidades de Visión de Gobierno: definidas y protestadas por la institución base a las políticas y objetivos de la institución.
- Capacidades Gerenciales: el Ministerio de Educación en consenso con expertos, presentará un banco de competencias directivas, y las dependencias seleccionan cuáles y que nivel de exigencia necesita para los diferentes niveles gerenciales.
- Capacidades Técnicas: Las organización definen las competencias sustantivas con base en la metodología proporcionada por el Instituto de Administración Publica y otras instituciones especializadas.

Una pieza fundamental de este subsistema es la certificación, el estado a través del Instituto de Administración Pública y la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia definirán los mecanismos bajo los cuales se

promoverá la participación de terceros que garanticen la eficiencia y la transparencia en el proceso de certificación de las competencias alcanzadas.

2.2.2.6. SUBSISTE DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PROMOCION

Su objetivo es promover el desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo, contribuir a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, colectivas e individuales, y sobre todo el aspecto profesional en correspondencia con el nivel de desempeño. A través de la estimulación se logra retener a los trabajadores acentuando el alto rendimiento.

TAREAS:

- Diseñar sistemas de estimulación moral y material en base a los resultados.
- Estimular a los trabajadores que tienen un destacado desempeño y el reconocimiento social por la importancia y utilidad de su trabajo.
- Determinar los candidatos a estímulos y condecoraciones otorgadas por los diferentes niveles.
- Promover el profesionalismo a través de una carreta administrativa basado en procesos de capacitación y formación debidamente planificados.
- Promover y apoyar al trabajador adquirir conocimientos estratégicos que contribuyan a desempeñar eficientemente las funciones asignadas, así mismo alcanzar las expectativas profesionales que tenga.

El subsistema se integra con los siguientes elementos:

- Cada trabajador con base en la orientación de la institución y en sus propias preferencias podrá trazar su Plan de Carrera.
- Movilidad y ascenso al interior de la dependencia a través de una carrera laboral, entre departamentos, unidades y coordinaciones; e incluso

promover al personal para otras dependencias de estado donde puede realizarse como profesional según sus expectativas.

- El intercambio de servidores públicos con unidades u coordinaciones que desempeñan diferentes funciones pero que son acorde su perfil.

El desarrollo profesional es el proceso en el cual las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional. A continuación se presentan tres clases de modelos:

1. Modelos de ciclo de vida. Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

2. Modelos basados en la organización. También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

3. Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones. Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto.

Se reconocen cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. La investigación apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. Por ejemplo, un estudio estableció que el grado de identificación de los empleados con su trabajo está más influido por las características del puesto (variedad de tareas o responsabilidad en su ejecución) en las primeras etapas profesionales que en las últimas (Slocum y Cron, 1995).

La edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores. Sin embargo, considerando únicamente estas dos características, se llegaría a conclusiones erróneas sobre sus necesidades profesionales. Por ejemplo, muchos de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un «reciclaje» hacia una etapa profesional anterior (Otte y Hutcheson, 1992), lo que indica cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico. El reciclaje va acompañado de una reexportación de valores, habilidades, intereses y potenciales oportunidades de empleo. También es frecuente en las personas que consideran realizar cambios en sus carreras profesionales, mantener entrevistas informativas con directivos y otros empleados que ocupan puestos en áreas funcionales que creen que pueden ser coherentes con sus intereses y actitudes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la institución. En definitiva, la institución, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional (Mayo y Lank, 2000).

Para maximizar la motivación de sus empleados, las organizaciones deben ayudarles a generar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos (London y Mane, 1997):

- a. Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.

- b. Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- c. Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

La institución sólo pueden lograr sus objetivos si innovan y adapta procesos de desarrollo profesional (Valle, 1995). Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes), son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos, toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas; en cambio los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la institución, lo cual es más conveniente para la institución.

Una profesión puede ser vista desde distintos ángulos (Greenhaus, 1987):

- a. Secuencia de puestos ocupados en un empleo. Por ejemplo, un profesor de universidad puede ocupar puestos de asociado, titular y catedrático.
- b. Movilidad dentro de una organización. Por ejemplo, un ingeniero puede comenzar su profesión como personal técnico de plantilla y trasladarse a puestos de ingeniería asesora o técnica al aumentar su destreza, experiencia y rendimiento.
- c. Trayectoria del trabajador. La carrera profesional de cada empleado consta de diferentes empleos, puestos y experiencias. Considerar una profesión como la propiedad de un empleo o una organización es probablemente un

punto de vista muy pobre por dos razones (Arthur, Hall y Lawrence, 1987): las personas no siempre ejercen su profesión en un único empleo o empresa; y los intereses profesionales de los trabajadores no son estables. Las estadísticas indican que los trabajadores de hoy en día cambian de profesión con mayor frecuencia que antes (Grossman y Blitzer, 1992). Muchos ingenieros en nuestro país desempeñan puestos de gestión en los que se sirven muy poco de su formación técnica.

Se puede considerar que una profesión es el patrón de experiencias de trabajo relacionadas que marcan el curso de la vida de una persona (Greenhaus, 1987). Lo que indica que las experiencias laborales incluyen cargos, puestos y tareas, y están influidas por los valores, necesidades y sentimientos de los trabajadores. La profesión de las personas debe variar según su etapa de desarrollo profesional y su edad. Por este motivo, es importante que los directivos entiendan el proceso de desarrollo profesional y las diferentes necesidades e intereses de los trabajadores en cada etapa de desarrollo.

2.2.2.7. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este subsistema contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización, sus grupos y colectivos en su vinculación con los de la institución y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos, las funciones del cargo u ocupación así como de los requisitos de calidad establecidos.

La evaluación debe tomarse como un estrategia para prevenir situaciones lamentables y no solo para saneamiento del desempeño de los empleados en un periodo determinado, por lo que es importante que el desempeño sea evaluado constantemente, por lo menos una vez al año, lo cual brindara información a la institución para tomar decisiones adecuadas.

TAREAS:

- Analizar con los trabajadores su plan de resultados antes de comenzar el período evaluativo.
- Registrar y chequear sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos trazados de cada trabajador.
- Desarrollar acciones correctivas que contribuyan al mejor desempeño de los trabajadores.
- Brindar información al resto de los subsistemas sobre el desempeño de los miembros de la organización.
- Establecer estrategias de fortalecimiento para el buen desempeño en base a la información adquirida.

Con el objeto de asegurar que las mejores mujeres y hombres, los más profesionales, contribuyan a la consecución de resultados institucionales este subsistema establece los siguientes mecanismos:

- Evaluación de las competencias individuales adquiridas al menos cada cinco años. (Condición de despido sin responsabilidad si no se acredita la evaluación en dos eventos consecutivos).
- Evaluación de resultados a nivel institucional, por unidad administrativa o grupos en función determinar aportes del empleado a la institución, con el fin de reconocer los esfuerzos realizados.

2.2.2.8. SUBSISTEMA DE MOVIMIENTO (Reubicación y Separación)

Su objetivo es garantizar que los movimientos de personal se realicen en concordancia con las necesidades del personal y la organización, que asegure que los movimientos de los cuadros se correspondan estrictamente con los resultados del desempeño.

TAREAS:

- Aplicar las promociones, demociones y transferencias en función de los resultados de la evaluación del desempeño.
- Establecer mecanismos para que los movimientos no afecten el cumplimiento de los objetivos de determinadas entidades.
- Mantener actualizadas los listados de sustitutos y reservas de cada cuadro.

Este subsistema opera con base en el principio de respeto a las personas que integran el servicio público, se contemplan causales y mecanismos específicos de separación y, en su caso de reubicación, en un contexto de transparencia.

✓ **RETOS Y PERPECTIVAS EN LA IMPLEMENTACION:** La implementación del Sistema de gestión de recursos humano con orientación al desarrollo profesional constituye un gran reto, iniciaría con un el proceso gradual, con un plazo máximo de dos años en cada dependencia y órganos desconcentrados. Durante ese periodo todos los trabajadores involucrados serán capacitados y evaluados en igualdad de oportunidades y por méritos, para posteriormente ser nombrados servidores de carrera.

✓ **RETOS:** Para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango como responsable de coordinar la implementación y puesta en marcha el sistema de desarrollo profesional los retos fundamentales son: Un gestor de orden, transparencia, promover la participativo e incluyente. La experiencia demostrada en la conveniencia de contar con reglas claras del juego. La estrategia es la de centralizar algunos procesos importantes al principio. Conforme las instituciones muestran madurez, se irán flexibilizando los procesos para que las instituciones tomen cada vez, decisiones independientes.

2.2.2.9. DESEMPEÑO LABORAL:

El desempeño laboral es la manera en la que el empleado realiza las actividades asignadas o el trabajo encomendado; el cual puede determinarse de acuerdo a la evaluación durante la revisión de su rendimiento, mediante el cumplimiento con algunos aspectos establecidos por el empleador tales como: la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

2.2.2.10. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es el departamento de la institución encargado de administrar y gestionar el capital humano, valorándolo como el factor productivo más determinante para el éxito y logro de objetivos institucionales.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos es seleccionar y formar a las personas que necesita la institución, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo asignado de manera, colaborar con las demás áreas funcionales de la institución para lograr los objetivos de la institución y de cada una de las personas que ahí trabajan. Entre sus funciones está la organización y planificación del personal, la selección y contratación, la administración de personal, la formación y capacitación, la gestión de las relaciones laborales, y el control y evaluación del personal.

RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- Crear un clima laboral favorable, basado en el liderazgo de los cuadros y en el mantenimiento de las buenas relaciones jefe-subordinado y en el colectivo laboral.

- Desarrollar una adecuada comunicación que permita el aumento de los niveles de información de trabajadores cliente externo e interno.
- Crear un ambiente de participación y creatividad que contribuya a elevar la calidad de la gestión de todos los procesos que desarrolla la institución.
- Asegurar la determinación de las necesidades de personal en correspondencia con las necesidades de la organización.
- Captar el potencial humano que requiere la organización priorizando el proveniente de la misma.
- Desarrollar procesos de selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad.
- Diseñar programas de formación y desarrollo que aseguren la preparación no sólo para los requerimientos actuales, sino para los requerimientos prospectivos de la organización.
- Prestar especial atención a la formación y superación de los cuadros y sus reservas.
- Evaluar con rigor el desempeño teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de resultados de cada trabajador y cuadro.
- Desarrollar una política de compensación que tenga en cuenta no sólo la remuneración, sino la estimulación en todos los órdenes.
- Basar los movimientos en los resultados del desempeño, utilizando todas las variantes posibles.
- Desarrollar un sistema de Auditoría de gestión de recurso humano que propicie la adopción de medidas correctivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del proceso y de las normativas legales.

2.6 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- a. **ADMINISTRAR:** Abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación, en busca de un objetivo.
- b. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:** Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.
- c. **CALIDAD:** Es la capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios.
- d. **CAPACITACIÓN LABORAL:** Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.
- e. **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- f. **COMPETENCIAS:** son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.
- g. **COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.
- h. **CONFLICTOS:** Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra

- i. **DESARROLLO PROFESIONAL:** es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización, se da mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.
- j. **DESEMPEÑO:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.
- k. **EFICACIA:** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
- l. **EFICIENCIA:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado.
- m. **EVALUACION:** Proceso en el cual apoya a determinar las fortalezas, debilidades y necesidades de la persona, así mismo el nivel de desempeño para elaborar una tarea asignada, aspectos fundamentales para la toma de decisiones.
- n. **FORMACIÓN DEL PERSONAL:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- o. **GESTION:** Del latín gestión, es la acción y a la consecuencias de gestionar algo.
- p. **GESTIONAR:** es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.
- q. **INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor Productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- r. **LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.
- s. **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

- t. **PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- u. **PRODUCTIVO:** Tiene capacidad de producir bienes, que resulta ser útil y aporta beneficios.
- v. **RECURSO HUMANO:** Es la capacidad humana para modificar el entorno social, crear nuevos productos comerciales, resolver los problemas del medio ambiente y hacer la vida diferente y mejor reside en las “cualidades” que tenga las personas de una determinada sociedades
- w. **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
- x. **SERVICIO:** Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.
- y. **SISTEMA:** Es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben datos, energía o materia del ambiente y proveen información, energía o materia

CAPÍTULO III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA

En este capítulo se sitúa el problema en el contexto histórico y el recurso metodológico es la periodización. Para el caso de Guatemala, ya existen definidos los períodos para el estudio del proceso de formación histórica de la sociedad Guatemalteca.

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

En los años 50 el estado de Guatemala dio los primeros pasos tendentes al mejoramiento de la Administración Pública, apostando por el fortalecimiento del estado como motor de desarrollo económico, político y social. A pesar de que la inversión para funcionamiento asignado para las instituciones Pública cada año es mayor no se ha logrado obtener los resultados esperados “Una Administración eficiente, eficaz y transparente” proyectada a la sociedad.

En 1956 se aprueba el Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado- Decreto Presidencial No. 584 del 29 de febrero de 1956, el cual contenía una serie de normas para regular el sistema técnico administrativo del sector público. El 1 de mayo de 1957, se establece el Departamento Nacional de Personal, del cual dependían 26 oficinas de personal de distintos Ministerios de Estado y en 1958 este Departamento fue sustituido por el Departamento de Servicio Civil, creado para elaborar los estudios necesarios para la adopción de un plan de clasificación de puestos.

En 1965, se consigna en la Constitución de la República, el mandato de que en un plazo de dos años, a partir de su vigencia, debía emitirse la Ley de Servicio Civil con el propósito de garantizar la eficiencia de la función pública y la dignificación del trabajador. La Ley fue emitida el 2 de mayo de 1968 (Decreto No. 1748 del Congreso de la República, la que entró en vigencia el 1 de enero de 1969), en ella contempla los fundamentos y principios filosóficos del sistema, las normas básicas y estructura técnico-administrativa para su operación, designando

a la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- como ente responsable de velar por su adecuada aplicación.

A través de la ley de Servicio Civil se establecieron normas que describen la naturaleza de las funciones, deberes, responsabilidades, especialidades y requisitos necesarios para el empleo público. Se introdujeron cambios en el plan de clasificación de puestos del organismo ejecutivo de 1991, los salarios de los trabajadores se le han ido incorporando por acuerdos gubernativos y disposiciones internas de las instituciones.

Durante el gobierno del periodo 1986-90 se efectuaron labores tendientes a la centralización y desconcentración de la administración pública. Posteriormente, y conforme a lo establecida el Programa de Desarrollo Económico y Social de Gobierno anterior, habiendo definido el concepto de subsidiariedad del Estado, se propuso la racionalización de la Administración Pública como un proyecto financiero con fondo externo. Dentro de los objetivos que este programa están: el cambio de estructura de organización institucional a través de la reubicación y el reordenamiento del aparato público para compactarlo y eliminar duplicaciones y vacíos; impulsar la descentralización y desconcentración en la toma de decisiones; instalar procesos que faciliten la coordinación; implantar procedimientos ágiles y oportunos: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS POR MEDIO DE CAPACITACION , NIVELES DE MOTIVACION Y CONCIENCIA DE LOS SERVIDORES PUBLICO, y finalmente establecer para la creación de una comisión de Reforma de Estado Guatemalteco. En el proceso del desarrollo de esta propuesta se presentaron varios obstáculos para los intereses personales de algunos funcionarios. Este programa fue suspendido con el cambio de gobierno, y todas las acciones que se tomaron en su oportunidad con los equipos de trabajo, no se institucionalizaron adecuadamente, ya que quedaron ante el poder discrecional de los funcionarios de alto nivel de ese entonces, muchos de los cuales eran opositores al programa.

El sector público cuenta con el sistema Nacional de Formación y Capacitación, con el propósito de descentralizar la función de formación y capacitación en cada una de las dependencias estatales, desarrollando procesos de formación y capacitación para el recurso humano del sector público, contribuyendo con la modernización y mejoramiento sustantivo de la Administración Pública, así como la profesionalización de los servidores públicos, dotándolos de las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones con calidad, eficiencia y eficacia. El Instituto Nacional de Administración Pública INAP es la institución pública responsable de generar y lograr que se ejecute el sistema de formación y capacitación como un proceso permanente de desarrollo administrativo y modernización institucional, con el fin de fortalecer la capacidad de gestión de las entidades públicas, sin embargo los recursos asignados son limitados para dar cumplimiento a sus objetivos.

Según el Informe Nacional de Desarrollo Humano en la República de Guatemala en el año 2009-2010 determina que el número de empleado es aproximadamente de 123.7 empleados públicos por 10,000 habitantes; un total de 178,434 empleados distribuidos en renglones presupuestarios, el 64% bajo en renglón presupuestal 011, 22.8% personal con contrato indefinido bajo en el renglón 021, 6.9% bajo el renglón 029 y el 5.1% en otros renglones; el 40% del empleados públicos está asignado al Ministerio de Educación equivalente a 42,723 empleados. Así mismo indica que en los años 1977 al 1992 la burocracia con estudios primarios disminuyó ostensiblemente, pasando de 41.3 a solo 7.09%, en parte debido a la disminución porcentual de plantilleros. Los empleados con nivel medio crecieron del 34.1 al 68% igual positivo fue el aumento absoluto y relativo de empleados con formación en el nivel universitario. La proporción aumento de 15% a 22%, revelando una mejora sustancial, aunque insatisfactoria, frente a las competencias profesionales y técnicas que ya en la época se requerían para el manejo del estado. Pero en el año 2002 el nivel académico de los empleados públicos es de: 69.71% de nivel medio, 22% nivel superior, 7% nivel primario, 1.29% nivel superior de post grado. Actualmente las cifras han cambiado, sin embargo el personal sigue en los mismos puestos o emigrado a otras

instituciones en busca de mejores oportunidades donde mejorar su situación personal y económica.

La Administración Pública en Guatemala no ha tenido la capacidad de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, definiéndose como un estado débil, ineficaz, ineficiente y poco productivo. En el transcurso de la historia se ha comprometido con las premisas de modernizar y fortalecer el órgano ejecutivo del estado, a través de la descentralización y desconcentración del gobierno ha buscado ser capaz de responder a las necesidades y demandas ciudadanas.

Aun no se reconoce la importancia de contar con trabajadores idóneos y calificados en la Administración Pública, para llevar adelante las tareas fundamentales del estado. Durante mucho tiempo los trabajadores públicos han sido relegados; la desacertada o ausente planificación y organización de la carrera administrativa, las prácticas de precarización laboral, la desigualdad de oportunidades y la falta de capacitación y profesionalización del empleo público han afectado el buen desempeño y compromiso con las instituciones.

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango tiene 120 empleados distribuidos en tres subdirecciones: Administrativa-Financiera, Técnica Pedagógica Bilingüe Intercultural y Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, el 70% de los empleados están contratados bajo el renglón presupuestal 011 y el 28% bajo el renglón 022 y 2% bajo el renglón 189. En el año 2012 inicio sus gestiones el nuevo gobierno iniciando sus gestiones a través del cambio de los 3 subdirectores de las áreas (Administrativa-financiera, Técnica Bilingüe y de Servicio a la Comunidad), ocupando los puesto por personas de confianza de la autoridades de gobierno, funcionarios que en su mayoría no cumplen los requisitos del puesto y que no supera el perfil de algunos profesionales existentes en la institución; este factor ha provocado un desequilibrio en el ámbito laboral, recargando las funciones y responsabilidades en el recurso instalado, afectando emocional y laboralmente al personal debido a la inestabilidad y desvaloración del personal de parte de las autoridades de turno.

Desde la creación de la Direcciones Departamentales de Educación en el año 1996 no se había dado importancia a la situación administrativo de la institución; en el año 2007 se implementa el sistema de gestión de calidad en la Dirección Departamental de Quetzaltenango como plan piloto del Ministerio de Educación, con el objetivo de aplicar los lineamientos de la norma internacionales de calidad ISO 2001-2008, lo cual implico que en el año 2008se realizara una reestructura de los puestos técnicos-administrativos de la institución, reorganizando funcional y jerárquicamente los puestos con el propósito de sistematizar los procesos en busca de la calidad del servicio; sin embargo el proceso no logro los resultados esperados, debió a que se ubicó al azar al personal en los puestos, cometiendo arbitrariedades e injusticia, dando el espacio a las acciones influenciados por los intereses personales o políticos partidistas de los funcionarios de turno, la mayoría del personal fue ubicado en puestos de nivel medio jerárquico con el propósito de contratar a personal de confianza en los puestos claves y de alto nivel jerárquico.

Los efectos de la mala decisiones y acciones de los directivos se visualizado en los cinco últimos años, en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango existen denuncias de la población, debido a la mala atención por parte del personal, además del tardado y complejo proceso a seguir para realizar un trámite, situación que provoco en las autoridades educativas la aplicación de controles de atención y realización de procesos en busca de le eficiencia y eficacia del servicio, así mismo es el malestar del personal, quienes han presentado denuncias y quejas manifestando su inconformidad por las malas decisiones, acciones y asignación de funciones por parte de los directivos, jefes de la institución entre otras.

Durante el proceso de restructuración de puestos administrativos en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, se incumplieron los lineamientos delos procesos de selección, contratación y promoción de puestos estipulados por la ley de Servicio Civil; se asignaron los puestos en una forma

espontánea sin verificar el perfil de trabajador en relación al puesto, lo que ha provocado en el personal un sentimiento de inconformidad, negativismo, desmotivación, sin ningún compromiso con los objetivos institucionales, específicamente a afecta el desempeño laboral del recurso humano visualizándose en la calidad del servicio que se brinda a la población; en algunos casos el personal se ha visto obligado a renunciar del puesto y buscar mejores oportunidades laborales en otras instituciones, pero en su mayoría de casos el personal permanecer laborando en la institución para cumplir el tiempo de servicio en busca del beneficios económicos de la jubilación.

El Reglamento Orgánico Interno de Educación, Acuerdo Ministerial No.225-2008 en su artículo 25 indica que: La Dirección de Recursos Humanos –DIREH- del Ministerio de Educación es responsable de formular e implementar políticas y estratégicas para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución, lo cual debe de reforzarse, cumplir y controlar para promueva el desarrollo profesional del personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, de forma transparentes, equitativa y justa. Es necesario tomar acciones que ayuden a mejorar el desempeño del empleado público, implementar una carrera administrativa del personal, promover el desarrollo profesional, lo cual se lograra solo a través de la implementación de un sistema integral de desarrollo profesional como estrategia de modernización.

1.2. REFERENCIAS HISTÓRICO-BIBLIOGRÁFICAS CON PROBLEMAS SEMEJANTES EN CENTROAMÉRICA, LATINOAMÉRICA Y RESTO DEL MUNDO.

El Gobierno de Argentina desde el año 2003 se ha comprometido con la premisa de edificar un estado presente, capaz de responder a las necesidades y demandas ciudadanas con una gestión eficaz, ágil y eficiente, contribuyendo enormemente con la modernización y el fortalecimiento de las organizaciones del Estado, conocemos la importancia de contar con trabajadores idóneos y calificados en la Administración Pública. Reconociendo que el recurso humano es

quien día a día, desde las múltiples dependencias que componen a la Administración, llevan adelante las tareas fundamentales del Estado.

Luego de mucho tiempo en el que los trabajadores públicos fueron relegados, en los últimos años se pudo recuperar la concepción del funcionario público como un valor central del estado, a través de un conjunto de esfuerzos que implicaron la puesta en marcha de la negociación colectiva, la reorganización de la carrera administrativa, la finalización de prácticas de precarización laboral y el avance hacia la instauración de relaciones basadas en la meritocracia, la equidad, la capacitación permanente y la profesionalización del empleo público. Los regímenes de empleo público parecían menos importantes que otras innovaciones aparentemente más “modernas”, de hecho, a través de distintos mecanismos que enfatizaban el ajuste de las cuentas públicas, el estado argentino sufrió un debilitamiento de su servicio civil, que impactó claramente en sus capacidades institucionales y administrativas.

Desde el año 2,003 se ha comenzado a recuperar una concepción distinta, orientada a profesionalizar y capacitar a los trabajadores, garantizar remuneraciones dignas y acordar conjuntamente mejoras mediante un fecundo proceso de diálogo y negociación colectiva. Ese camino nos ha permitido lograr transformaciones que influirán positivamente en la calidad de nuestra Administración durante largos períodos, logrando esto en base a la creación del Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto N°214/06), donde se determina los lineamientos de cada procesos de administración de recurso humano buscando el desarrollo profesional.¹⁴

En México como reto de la modernización, globalización y creciente taza de la población demandante de servicios públicos, el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos en abril de 2003, crea la nueva ley del Servicio Profesional de carrera en la Administración Pública Federal, reformando la ley orgánica de la

¹⁴ Dr. Juan Manuel Abal, situación del Personal Profesional de la Administración Pública Nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto N°214/06), Argentina.

Administración Federal, la ley de Presupuesto, contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la ley de planeación¹⁵. Con el objeto de establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del sistema de servicio profesional de carrera en las dependencias de la Administración Pública; se estableció también que la administración pública podrá establecer su propio sistema de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la ley, que garantice la igualdad de oportunidades en el acceso a la función en base a méritos y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficiar a la sociedad. Esta ley también establece que controlando la influencia política en los procesos deberá clasificarse los puestos públicos en: Empleados eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que siendo de primer nivel de ingreso se encuentra en su primer año de desempeño ingresarán por medio de un convenio, cumpliendo con los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento previstos en la ley. Los empleados titulares que ingresaron a la administración por méritos y han realizado una carrera laboral en la administración. Así mismo la ley establece una estructura del sistema de servicio profesional de carrera, definido en los siguientes subsistemas de planeación de recursos humanos; ingresos, Desarrollo profesional; capacitación y certificación de capacidades; evaluación de desempeño; separación, control y evaluación.

I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;

II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;

¹⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003, en el diario oficial, por la –Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión.-

III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;

IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- a. Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;
- b. La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
- c. Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
- d. La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y
- e. Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f. Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y

VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

Cabe mencionar que es necesario, al replantear la urgencia de contar con un estado moderno y eficiente, retomar la importancia de promover el desarrollo profesional de recuso humano en la Administración pública, ya que debe dársele una solución integral a la problemática que evidencia la administración pública en nuestro país. Es necesario enfrentar este reto, para lo cual el gobierno debería aprobar o modificar el sistema de administración pública, considerando las experiencias pasada, lo estudios efectuado y los esfuerzos que se realizaron en ese sentido.

El programa de modernización del estado o de reforma del estado, como en otros países como Costa Rica y Venezuela debe llevarse a cabo en Guatemala, con el apoyo político, para evitar la oposición al mismo y hacer acopio de experiencia anteriores, a efecto de lograr los objetivos planificados. Es pertinente menciona que nos debería ser un proyecto de gobierno, sino como un plan de nación.

Lo recientes cambios en Colombia, son la creación del programa de reforma integral de la Administración Pública¹⁶, como una estrategia de modernización y de hacer más eficiente y eficaz el servicio que se brinda a la población. Cambios legales establecidos fueron: Creación de la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC-con autonomía e independencia para administrar y vigilar la carrera administrativa. Sólo este ente puede preseleccionar candidatos para empleo público, selección final y nombramiento por instituciones. Actúa paralelamente al

¹⁶ “Estrategias para Modernización del Sistema Civil de Guatemala”, Banco Internacional de Desarrollo a través de Fondo para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA, Carolina Roca, Guatemala 2011.

Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-; Incorporación del modelo de Gerencia Pública como mecanismo para vincular, bajo el principio del mérito, a los directivos del Estado; •Creación de acuerdos de gestión; •Solución para plantas paralelas resultantes de 5 años de vacío legal; Nueva causal de retiro “Razones de Buen Servicio mediante resolución Motivada”.

Guatemala cuenta con la Ley de Servicio Civil que regula y establece los lineamientos para administrar los recursos humanos de las Administraciones Publica, como responsable de velar dichas normativas es la oficina nacional de servicio civil.La actual administración de la ONSEC ha impulsado cambios que van en dirección a fortalecer la institucionalidad de la gestión de recursos humanos, ha creado reglamentación orientada a mejorar algunos procesos, ha intentado mejorar la observancia de la ley y los reglamentos e iniciado la creación de sistemas informáticos orientados a contar con información fidedigna sobre el empleo público y mejorar la gestión, lo cual no es suficiente. Las prácticas mediante las que funciona el Servicio Civil guatemalteco presentan serias debilidades estructurales, pero igualmente un importante espacio para mejoras sustantivas que pueden ser abordadas mediante la reforma de procesos, regulaciones y mecanismos que pueden ser implementados bajo la legislación y estructura actual, para ello debe de realizar un fuerte trabajo de concientización y legalización de procesos, lo que se considera lejano a logra.

Por ello es necesario que en base a la descentralización y desconcentración que promueve el gobierno guatemalteco; las instituciones públicas son responsables de administrar adecuadamente el recurso humano, de establecer y aplicando estrategias para gestionar adecuados el recurso, con el fin de obtener, mantener, controlar y evaluar al personal desarrollando potencialidades y capacidades que beneficien a la institución.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

El objeto de estudio es el personal técnico administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango –DIDEDUC-, administración pública a analizar; misma que inicio el proceso de modernización en el año 2007, como estrategia para lograr la eficiencia y eficacia en el servicio que se brinda a la población, se aplicó una restructuración de puestos técnicos y administrativos en la institución, con el fin de: optimizar el recurso humano aprovechando las capacidades existentes; establecer una restructuración jerárquica con mejores niveles de comunicación y coordinación que agilice procesos; así mismo brindar al personal la oportunidad de mejorar laboral y salarialmente, promocionándolos a ascender a puestos profesionales de alto nivel jerárquico. La promoción del desarrollo profesional del personal no solo implica mejorar el nivel de desempeño que se ve manifestada en la calidad de servicio; el desarrollo profesional del personal implica asignar los puestos valorando en los trabajadores las capacidades, experiencia, tiempo de servicio y méritos académicos en forma transparente y equitativamente, motivar al personal la autoformación para desarrollar capacidades beneficiosas para la institución; considerar el desarrollo profesional de personal como el inicio de la modernización de la institución para lograr la eficiencia y eficacia del servicio que se brinda a la población.

Para la aplicación del proceso de restructuración en la Dirección Departamental, se tuvieron varios inconvenientes, entre ellos está que cuando se pretendía cubrir los puestos de nivel profesional el personal existente no cumplía con el perfil de los puestos a pesar del tiempo de servicio laborado dentro de la institución. Esta situación dio opción a que las autoridades educativas de turno aprovecharon el espacio para pagar los favores personales y políticos contraídos, afectando importantemente la estabilidad emocional y laboral del recurso humano. El no contar con procesos de capacitación y/o formación que acreditaran las capacidades del personal fue uno de las debilidades que dieron opción a que el

proceso se manipulara, hasta el punto de violentar los derechos de los trabajadores, debilitando la organización, la cuales son una de las debilidades de una eficiente gestión de recursos humanos; así mismo de la inoperatividad de las normativas establecidas por la ley de Servicio Civil y otras específicamente, factores que son los causantes del inconforme y confortativo ambiente laboral y del bajo desempeño laboral del personal, que se proyecta en la calidad del servicio que la institución brinda a la población. Como resultado de las injusticias cometidas se crea el primer sindicato de trabajadores de la DIDEUC, con el propósito de velar por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, promoviendo espacios de oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Actualmente la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango no ha logrado superar los índices de calidad en el servicio que brinda a la población, debido al ambiente laboral de confrontación existente y el bajo de desempeño de las funciones del personal; a pesar de esto estos factores no son atendidos adecuadamente por las autoridades educativas por la falta de conocimiento y/o sensibilización de la importancia que tienen el recurso humano para lograr las metas institucionales, como se indicaba anteriormente el éxito de toda organización no depende del número de trabajares, depende de la calidad de personal al frente de funciones específicas en puestos idóneos, motivados, identificados y con las competencias necesarias para la institución.

Por lo que el estudio se realizará durante la temporalidad del año 2007 al 2014, con el objeto de identificar el nivel de satisfacción del personal y el ambiente laboral dela DIDEDUC, analizar el perfil académico del personal en relación al puesto que ocupa, determinar el perfil académico del personal y establecer estrategias que promuevan el desarrollo profesional del personal y factores que han influenciado en el bajo nivel de desempeño y calidad de servicio que se brinda a la población.

Las técnicas e instrumentos de colección y registro de la información fueron los que a continuación se detalla:

4.1.1. TECNICAS DE RECOLECCION Y REGISTRO DE LA INFORMACION

Para la recolección y registro de la información de fuente secundaria se utilizaron la técnica de matriz de datos. Así mismo se utilizaron técnicas de sistematización de la información por medio de descriptores o términos asociados a estos, la información fue procesada de conformidad con las variables e indicadores considerados, por medio de tabulación de distribuciones de frecuencia.

Para la información de fuente primaria se utilizaron la técnica de entrevista, a través de una guía elaborada oportunamente. Para recabar información directa con el personal se utilizaron boletas de encuestas con preguntas cerradas para establecer datos estadísticos y abiertas para obtener mayor información que reforzara el estudio. La información de la fuente primaria fue sistematizada y evaluada para apoyar la consistencia de la hipótesis de trabajo propuesto

4.1.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION APLICADOS

Los instrumentos utilizados para recabar la información fueron dos cuestionarios de 20 preguntas cerradas con la opción de ampliar más la información, con el fin de conseguir respuestas a preguntas de forma rápida, exactas y concisas, por lo que se imprimieron 46 boletas A , las cuales fueron aplicadas a empleados técnicos-administrativos y 10 Boletas B, aplicadas a específicamente a coordinadores y jefes de los diferentes departamentos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. (Anexos 1 y 2)

Para recabar la información utilizando la Boletas B, se tuvo un poco de inconvenientes, esto debido a la falta de tiempo disponible por partes de los jefes y coordinadores, por lo que se procedió a llenar las boletas lanzando la preguntas directas personalmente por parte del encuestador, sin embargo no fue posible entrevistar al Director Departamental de Educación.

4.1.3. PROCEDIMIENTO APLICADO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

Para seleccionar la muestra se estableció en base la población; se determinó la población gracias a la verificación de registros administrativos -Nominas de Empleados Técnicos- de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. Registros en los cuales estableció que el personal con que cuenta la DDEDUC es de 121 empleados conformado por 1 director, 3 subdirectores 10 coordinadores y 108 técnicos administrativos. Ya establecida la población se aplicó la fórmula que a continuación se detalla para determinar la muestra de 1 director, 4 coordinadores y 49 técnicos administrativos con un total de 54 boletas:

- a. Seguidamente se establecieron los parámetros para el cálculo de la distribución y selección de la muestra siendo estos:

PROBABILIDAD	0.95
ERROR STANDARD MENOR A	0.02
POBLACION N =	121

- b. Se procedió a realizar el calco de la muestra probabilística y seguidamente el tamaño de la muestra.

$n' =$	S^2/V^2	
V2 =	VARIANZA DE LA POBLACION	
S2 =	VARIANZA DE LA MUESTRA	
n' =	TAMAÑO DE LA MUESTRA SIN AJUSTAR	
n =	TAMAÑO DE LA MUESTRA	
S2 =	0.05	
V2 =	0.0004	
n' = S2/V2	118.75	
n = n'/(1+n'/N)	54	TOTAL No. ENCUESTAS

d. El siguiente paso consistió en calcular una muestra probabilística estratificada, dando los siguientes resultados.

UNIVERSO	CANTIDAD	ESTRATIFICACION	RESULTADO ENCUESTAS
COORDINADORES	10	0.08	4
DIRECTOR	1	0.01	0
ADMINISTRATIVOS-TECNICOS	110	0.91	49
INSTITUCIONES	0	0	0
SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	0	0	0
TOTAL	121	1	54

4.1.4. CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO.

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Se definió la Muestra.	XX					
2. Se determinaron los instrumentos de recolección de informaciones a utilizar.	XX					
3. Se diseñaron los instrumentos de recolección.	XX					
4. Recolección de información institucional de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango y de sus acciones en relación a la promoción del desarrollo profesional del personal.		XX				
5. Recolección de información relacionada a la aplicación de la Ley de Servicio Civil en los procesos de gestión de recurso humanos, específicamente en la promoción del desarrollo profesional del personal.			XX			
6. Entrevistas a funcionarios claves de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, sobre las acciones de gestión de recurso humano y Compromiso para promover el desarrollo profesional del personal.			XX	XX		
7. Encuesta a los empleados de la Dirección de Educación, para determinar el grado de satisfacción, carrera laboral y las expectativas que desean alcanzar.			XX	XX		
8. Tabulación y análisis de la información recabada.				XX	XX	
9. Elaboración de informe y propuesta.					XX	XX

4.1.5. EXPERIENCIA, CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PROBLEMAS ENFRENTADOS.

Durante la etapa del trabajo de campo se presentaron varios inconvenientes, en los cuales están: la falta de tiempo y disposición del director departamental de educación y de los tres subdirectores (Financiero-administrativo, Técnico Pedagógico y Fortalecimiento Educativo), situación que retraso y limito la obtención de información necesaria para la investigación, profesionales que al momento de ser entrevistados indicaron que no tenían la autorización para dar cualquier tipo de información al respecto, y debido a lo que esta situación implicaba poner en riesgo la estabilidad laboral. Este aspecto evidencia la presión que ejerce los partidos políticos partidista en la toma de decisiones de los funcionarios claves de las instituciones públicas, quienes cubren los llamados puestos de confianza del gobierno de turno y que manipula la gestión administrativa de la institución. Así mismo reconocieron que una de las debilidades de la institución es, no contar con el número adecuado de personal para ejecutar las diversas funciones en la institución y que el personal existente no contaba con la disponibilidad, ni la capacidad para desarrollar más de una función. Además que la demanda de la población cada año es mayor y las metas instituciones son cada vez mayores, mientras que el presupuesto asignado para la ejecución de las gestiones son las mismas. Un claro ejemplo es la existencia de 40 puestos vacantes pendientes las cuales debido a la falta de asignación presupuesto no han sido cubiertas.

Otra limitante fue la información requerida al departamento de Recursos Humanos, misma que fue lacónica, la encargada de ese departamento indico que únicamente cumplen con lo establecido en el manual de funciones, de los lineamientos establecidos en la Ley de Servicio Civil y disposiciones de las autoridades de las oficinas Centrales de Ministerio de Educación. Así mismo indico que actualmente cubría el puesto de manera temporal desde hace 4 años en forma interina hasta que se nombre al coordinador del departamento de recursos humano, exteriorizo también que el 90% de sus funciones se enfocaba

en los trámites administrativos tales como contratación temporal de personal docentes, tramite de licencias y permisos.

Para el llenado de la Boleta B, para Coordinadores y jefes de unidades, se utilizó más tiempo del planificado, a causa de la poca disponibilidad de tiempo y diversas actividades realizadas lejos del puesto de trabajo; por lo que se procedió a llenarlos instrumentos lanza las preguntas directamente “entrevista”, el tipo de información brindada fue escueta debió al temor represalias de parte de autoridades. Por lo que se decidió aplicar un FODA para reforzando la información obtenida, la cual fue aplicada a los coordinadores y jefes de las unidades y departamentos.

En el caso del llenado de la boleta A, para los empleados públicos con puesto medios jerárquicamente “técnicos y administrativos” fue diferente. A pesar de la desconfianza y poca credibilidad del proceso, el personal aprovecho el espacio para manifestar su malestar de la situación que vive en la institución; en otros casos el personal se limitaba contestar algunas de las preguntas que consideraba comprometerlos o evidenciarlo ante las autoridades. Se pudo determinar a través de la observación que la DIEDUC, mantiene un ambiente laboral de confrontación e inconformidad donde se exterioriza el alto grado de desmotivación por parte del personal, lo que afectando el desempeño laboral el cual se proyecta en la calidad de servicio que se brinda a la población y el logro de las metas institucionales. Cada uno de estos elementos fueron limitantes y debilidades del proceso de investigación, lo cual atraso la elaboración del informe de investigación.

Es evidente que la toma de decisiones de las autoridades educativas en relación a la gestión de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, son influenciados por grupos políticos y sindicales con intereses propios, los cuales han debilitado el desarrollo de los procesos relacionados a la administración del recurso humano, generado un ambiente laboran frustrado, de confrontación y desmotivado; la falta de control del

cumplimiento de la ley de servicio civil ha dado espacio a ese tipo de influencias, afectando los objetivos de los procesos, privando de oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente al personal dentro de la institución.

Por lo que compromete a la investigación a establecer la promoción del Desarrollo Profesional del Personal a través de la aplicación de un sistema de gestión integral del recurso humano, como estrategia que contribuya a adquirir y mantener al personal idóneo, con competencias y valores deseados para la institución con nivel de desempeño laboral alto y que brinde un servicio de calidad que satisfaga a la población; un sistema que proporcione los elementos que contribuyan con satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados; que promueva la necesidad de profesionalizarse personal y colectivamente al personal, en relación a la identificación y compromiso en busca de alcanzar los objetivos y metas institucionales; que disminuya la intervención de influencias de interés políticos o de otra índole en los procesos; que operacionalice la ley de servicio civil en los procesos, para lograr la equidad y transparencia en la gestión, rompiendo de esta manera el círculo vicioso de la politización en la administración, reforzando los lineamientos y normas que se establecen en la Ley de Servicio Civil. Pero que también comprometa a las autoridades educativas y al encargado del departamento de recursos humanos de velar por el desarrollo tanto personal y profesional del recurso humano, iniciando con el reconocimiento como el potencial de la institución.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES ESTUDIADAS

Para la finalidad de este trabajo de investigación se debe considerar la existencia de variables de tipo cuantitativo, la cual fue recolecta en base a la información recabada a través de las boletas de encuestas aplicadas al personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango y por otro lado las variables cualitativas cuya información proviene de la entrevista dirigida a los coordinadores y jefes de cada unidad y departamentos; así mismo de la aplicación de la estrategia FODA para fortalecer la información recabada. La

información fue sistematizada utilizando en términos de tabulaciones y graficas simples, en las cuales se determinó los siguientes resultados:

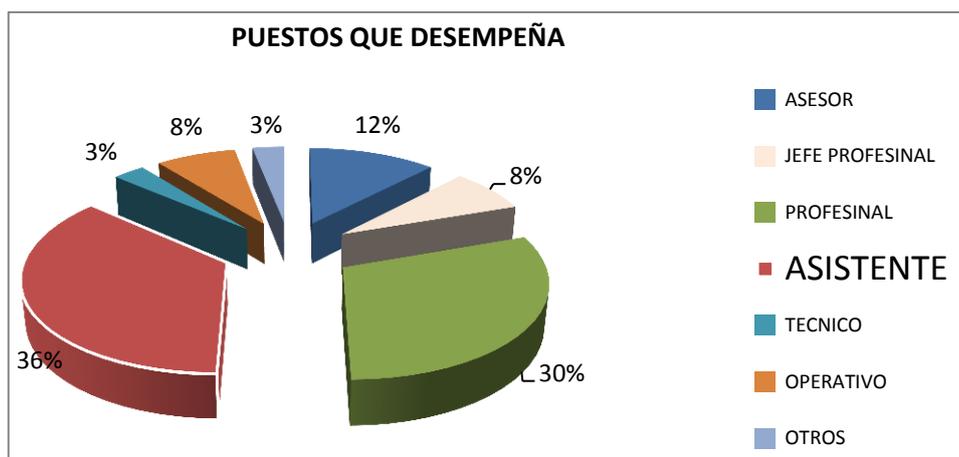
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA BOLETA A

a. PERFIL Y SITUACION ACTUAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO

PREGUNTA NO.1.

QUE PUESTOS DESEMPEÑA?

PUESTOS QUE DESEMPEÑA	%
ASESOR	12%
JEFE PROFESIONAL	8%
PROFESIONAL	30%
ASISTENTE	36%
TECNICO	3%
OPERATIVO	8%
OTROS	3%

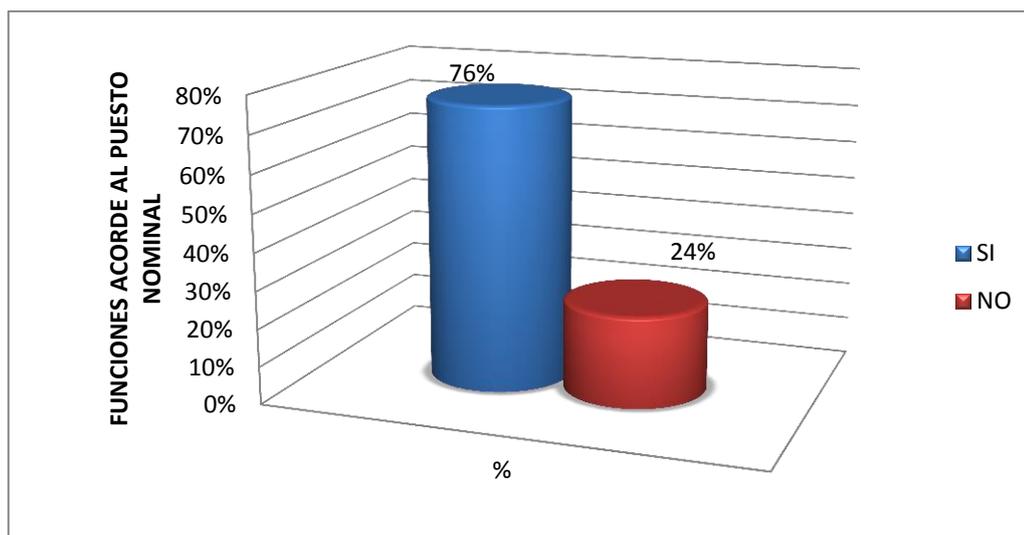


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013

INTERPRETACION No.1. La institución está conformada por el 35% de trabajadores con puestos de asistencia y el 30% en puestos profesionales, puede decirse que la institución cuenta con un recurso humano potencial con las competencias necesarias para ocupar puestos claves dentro de la institución, quienes son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización, equilibrado relativamente la estructura organizacional. También se pudo determinar que del personal con funciones de asistencia existen profesionales universitarios con potencialidades en espera de una oportunidad de desarrollo, y de igual manera en el grupo de profesionales para ascender a un puesto superior, esto debido a que después de la reestructuración promovió la iniciativa de superación académica en el personal, ahora depende del departamento de recursos humanos aprovechar los potenciales. Así mismo se determinó que existe un pequeño porcentaje de personal aun en puestos inferiores jerárquicamente quienes también ya se han actualizado académicamente alcanzando un nivel profesional, quienes esperan la oportunidad de mejora laboral. Se determinó el perfil de personal, trayectoria y situación actual del personal de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, el cual se detalla a continuación en forma cualitativa y cuantitativa a través de la tabulación de la información en los cuadros y gráficas.

PREGUNTA No.2. LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL SON ACORDE AL PUESTO NOMINAL?

FUNCIONES ACORDE AL PUESTO NOMINAL	%
SI	76%
NO	24%

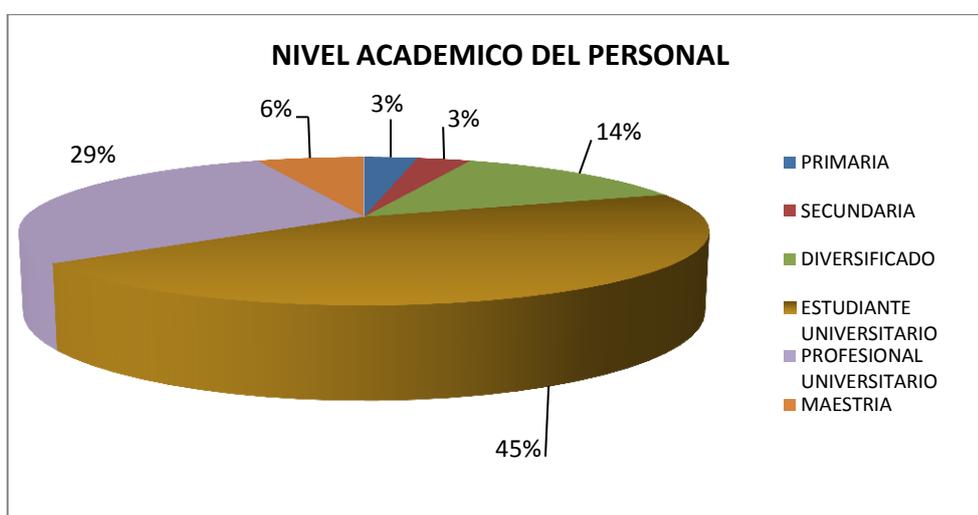


Fuente: Elaboracion propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No.2. El 76% de los empleados encuestados indicaron que las funciones que actualmente realizan son acorde a sus puestos por el cual fueron nombrados o contratados, sin embargo son asignadas otras funciones debido a la falta de personal dentro de la institucion. El 24% de los empleados que indicaron que sus funciones no tienen relacion con el puesto al cual fueron contratados, indicaron que por necesidades de personal son asignados a puestos con funciones priorizadas de las cuales dependen especificamente el logro de los objetivos institucionales; asi mismo indicaron algunos de ellos que se encuentra reubicados en los puestos debido a que el puesto asignado no es acorde a su profesion y que tampoco fue solicitado para ser ocupado, el puesto fue asignado desconideradamente por las autoridades educativas de turno duran la estructuracion del año 2008. Factores que efectivamente afectan el nivel de desempeño de los empelados ante el desarrollo de las funciones asginadas.

PREGUNTA No.3. CUAL ES EL NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL?

NIVEL ACADEMICO	%
PRIMARIA	3%
SECUNDARIA	3%
DIVERSIFICADO	14%
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	45%
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	29%
MAESTRIA	6%



Fuente: elaboracion propia a partir del año 2013.

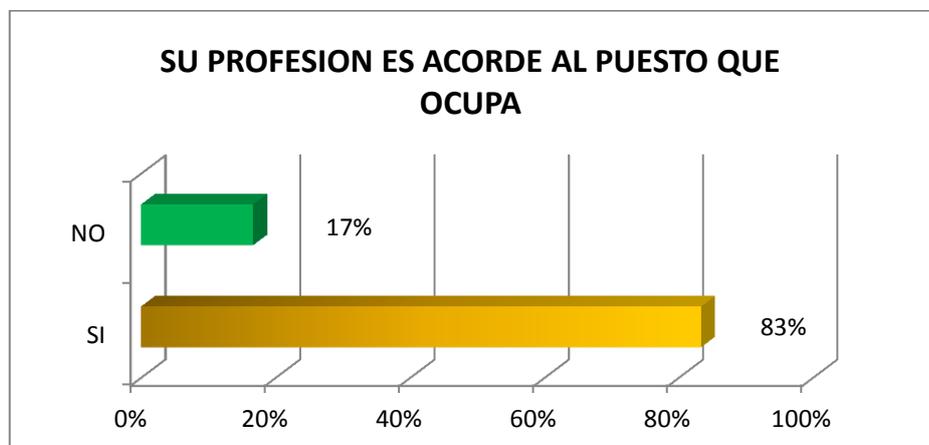
INTERPRETACION No. 3. Se determino que el 45% de los empleados encuestados son estudiantes universitarios activos o con carreras técnicas, y el 29% son profesionales universitarios acreditados, quienes en su mayoría manifiestan su inconformidad sobre las decisiones tomadas por las autoridades educativas de la Dirección Departamental de Educación, debido a la falta de valoración al recurso humano, por la falta de apoyo para promover el desarrollo profesional del personal dentro de la institución, la mayoría de los profesionales indican que el factor que les motiva mejorar el nivel académico fue la esperanza de realizarse como profesionales dentro de la organización, realizando funciones con un alto nivel de responsabilidad donde aplicarían los conocimientos adquiridos, situación que no se ha obtenido por falta de interés

de las autoridades, quienes han manipulado la asignación de los puestos vacantes.

Así mismo se determinó que los puestos de alto nivel jerárquico son básicamente cubiertos por profesionales contratados bajo el renglón presupuestario 021 "Personal Temporal", los cuales son ocupados por personas con influencias políticas partidistas que cambian de acuerdo al gobierno de turno, quienes muchas veces no cumplen con los requisitos del puesto y mucho menos cuentan con la experiencia necesaria para realizar las funciones asignadas. De esta manera es como la falta de profesionales competentes en la institución ha permitido que los procesos de gestión de recursos humanos sean objetos de manipulación de sectores políticos partidistas, sindicales y sociales, incumpliendo de esta manera con los lineamientos de selección y contratación de personal establecido en la Ley de Servicio Civil que rige la administración del recurso humano en las instituciones públicas de Guatemala.

PREGUNTA No.4. LA PROFESION DEL EMPLEADO ES ACORDE AL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA?

SU PROFESION ES ACORDE AL PUESTO QUE OCUPA	%
SI	83%
NO	17%

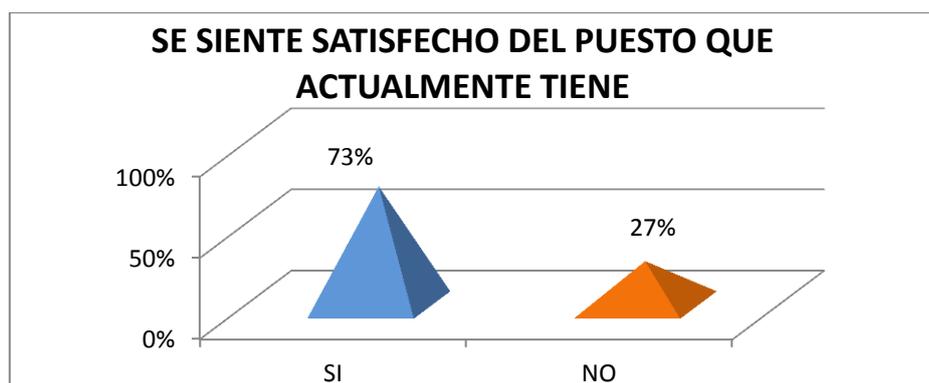


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No.4: El 83% de los encuestados indican que la profesion actualmente tiene Sí es acorde al puesto que ocupa, asi mismo indicaron que con el tiempo han mejorado su nivel academico para estar acorde al puesto signado y en algunos caso se ha superado al perfil del puesto; y el 17% de los empleados indica que la profesion que obtienen no tiene realcion con el puesto asignado, debido a que departe de las autoridades edutaivas no se valoro el nivel academico, experiencia, y entre otros aspectos, factos que son considerados determinantes el el desempeño de sus funciones, la desmotivacion y falta de compromiso con la institucion, por lo que se determina que los procesos de gestion de recursos utilizados realizados por la insitucion no han sido los adecuados.

PREGUNTA No. 5. SE SIENTE SATISFECHO CON EL PUETO QUE ACTUALMENTE TIENE?

SE SIENTE SATISFECHO CON EL PUESTO QUE TIENE	%
SI	73%
NO	27%



Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No.5. El 73% de los empleados se sienten satisfechos con el puesto que tienen actualmente, aduciendo que es una fuente estable de

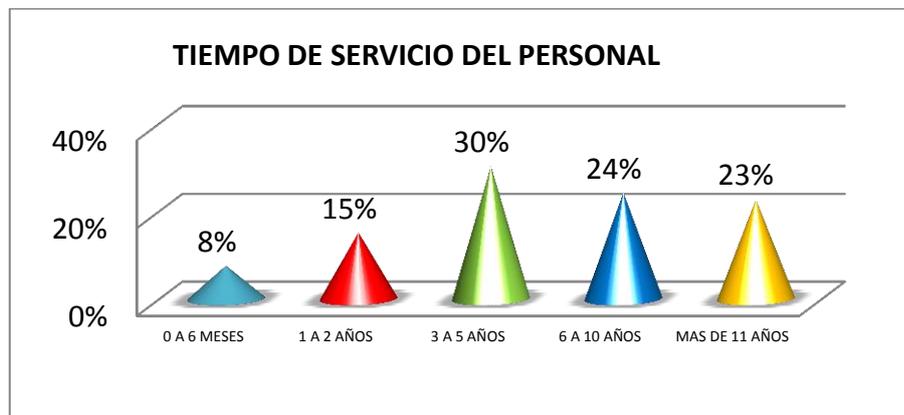
obtener ingresos económicos y de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Sin embargo el 27% no se siente satisfecho, debido a la falta de equidad para apoyar el desarrollo personal y profesional de parte de las autoridades educativas dentro de la institución. Esta situación establece que el personal no satisfecho, no ha logrado alcanzar sus expectativas dentro de la institución, no tiene el puesto idóneo, no ha logrado un trayectoria laboral efectiva “Carrera laboral”, o no ha sido reconocido su trabajo o competencias alcanza por parte de las autoridades educativas.

En los resultados arriba presentados se pudo identificar y analizar el primer objetivo de la investigación consistente en determinar el perfil y situación actual del personal de Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. Los resultados también establecen la discordancia entre puestos y perfiles del empleado, es posible que existe empleados con un nivel académico alto en puesto de nivel jerárquico bajo o viceversa personal que no llene el perfil en puestos altos, marcándose en el grado de satisfacción del personal; a pesar de ser un 73% de satisfacción en relación del 27% no satisfecho relativamente afecta el desempeño de los trabajadores, el ambiente laboral, el nivel de convivencia y por ende la calidad del servicio que se brinda a la población.

b. NIVEL DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO.

PREGUNTA No. 6. TIEMPO DE SERVICIO DEL PERSONAL?

TIEMPO DE SERVICIO	%
0 A 6 MESES	8%
1 A 2 AÑOS	15%
3 A 5 AÑOS	30%
6 A 10 AÑOS	24%
MAS DE 11 AÑOS	23%

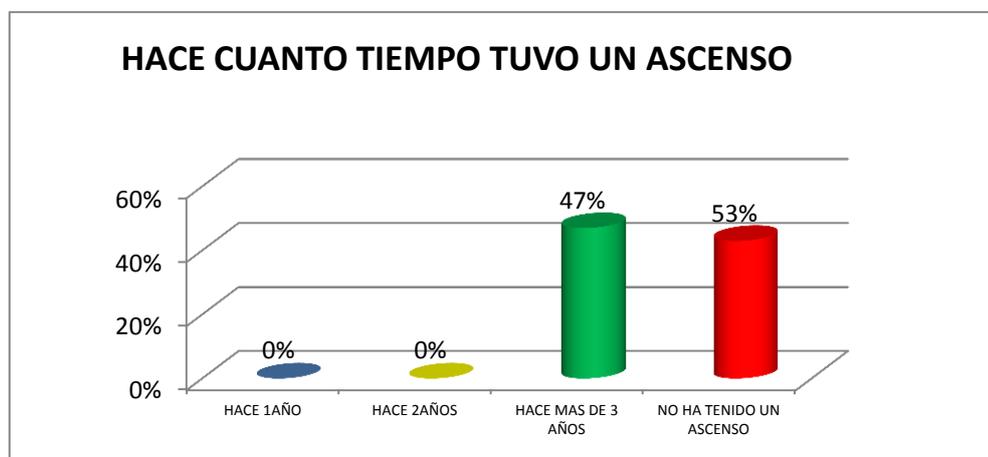


Fuente: Elaboracion propia a partir del año 2013.

INTERPRESTACION No.6. Se determino que el 30% de personal encuestado tiene, entre 3 a 5 años laborando en la Direccion Departamental de Educacion de Quetzaltenango, quienes ingresaron durante el proceso de restructuracion de puestos en la insitucion en el año 2008; El 24% de los empleados tienen de 6 a 10 años, y el 23% de los empleados indican tener más de 11 años de tiempo deservicio. La suma de los dos ultimos porcentajes es 47% de los empleados de la Direccion departamental tienen mas de 6 años laborando en la institucion, lo que implica el recurso humano que cuenta conun alto grado de experiencia debido a la trayectoria laboral, factor que debe ser de beneficio para la insitucion y para el personal. La institucion cuenta con la mano de obra especializada y capacitada para ocupar puestos con funciones similares o de mayor resposnabilidad, ahorrando tiempo e inversion economico para el desarrollo del procesos de reclutamiento, selección y contratacion del la persona idonea.

PREGUNTA No. 7. OPORTUNIDAD DE ASCENSO LABORAL?

	HACE 1 AÑO	HACE 2 AÑOS	HACE MAS DE 3 AÑOS	NO HA TENIDO UN ASCENSO
TIEMPO QUE TUVO UN ASCENSO	0%	0%	47%	53%

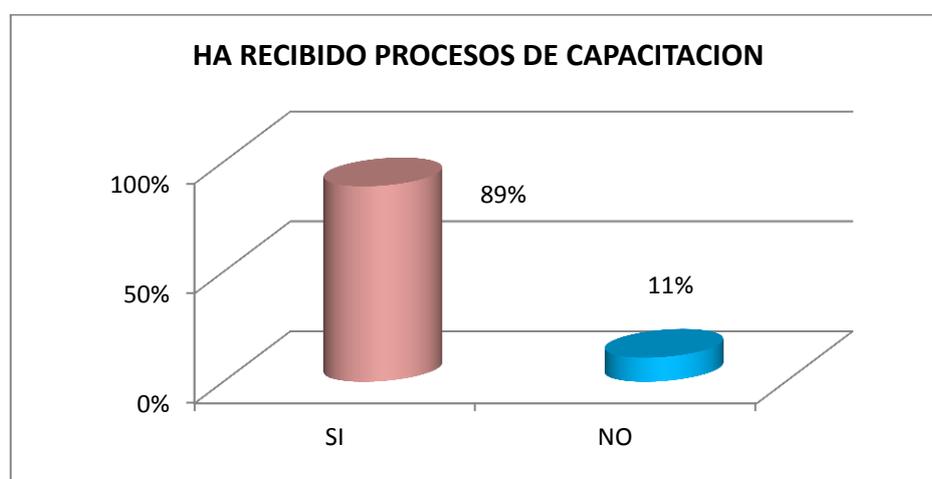


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No.7.El 47% de los empleados encuestados indicaron que hace más de 3 años recibieron un ascenso a un puesto más alto jerárquicamente, el cual fue durante restructuración de puestos realizado en el año 2008. El 53% de los encuestados indica no haber tenido un ascenso debido a que ingresaron por primera vez a la institución a través de la restructuración de puestos en el año 2007-2008, sin embargo existe personal con más de 10 años de servicio que no ha sido promovidos a un ascenso debido a las decisiones equivocadas de las autoridades educativas, decisión que ha afectado considerablemente el ambiente laboral de la institución provocando rivalidad entre los trabajadores.

PREGUNTA No. 8. PROCESOS DE CAPACITACION APLICADOS AL PERSONAL?

HA RECIBIDO PROCESOS DE CAPACITACION	%
SI	89%
NO	11%

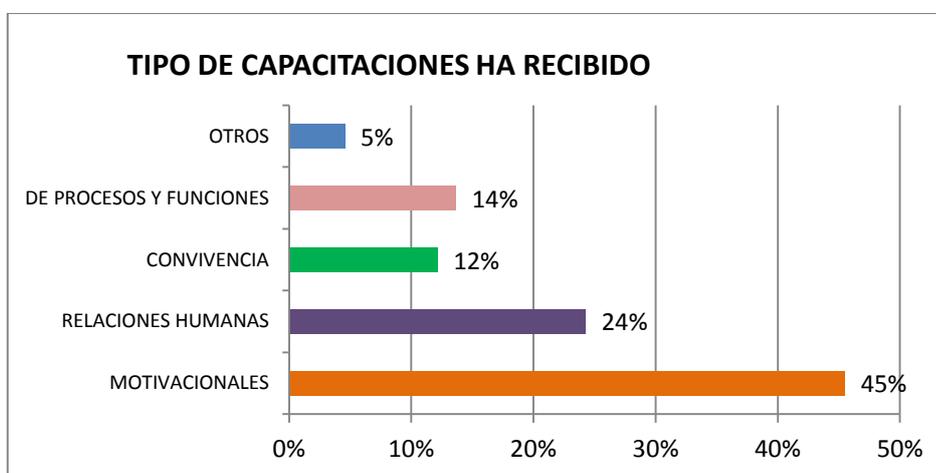


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 8. El 89% del personal indica haber recibido procesos de capacitación por parte de la institución, las cuales muchas veces son impuestas por las autoridades educativas como respuesta a las necesidades detectadas por el departameto de recursos humanos en el personal de la institución. Procesos de capacitación que en su mayoría no llenas las expectativas personales y labores delos trabajadores, este aspectos corresponde a la falta de una adecuada planificación de recursos humanos donde se establezcan a traves de un diagnostico las necesidades y aspiraciones del recurso humano, y darles un tratamientod adecuado.

PREGUNTA No.9. QUETIPO DE CAPACITACION RECIBIDAS POR EL PERSONAL?

TIPO DE CAPACITACIONES HA RECIBIDO	%
MOTIVACIONALES	45%
RELACIONES HUMANAS	24%
CONVIVENCIA	12%
DE PROCESOS Y FUNCIONES	14%
OTROS	5%



Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No.9. Los empleados encuestados indicaron que el 45% de las capacitaciones impartidas por la institución son de tipo motivacional, los cuales no son de interés, el 24% para mejorar las relaciones humanas con el fin de mejorar la atención al cliente interno y externo de la institución, el 14% para información y orientación de procesos o funciones específicas las cuales muchas veces se concretan en establecer una serie de lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación para desarrollar un nuevo proyecto o programa y no para mejorar las funciones que actualmente se ejecutan, el 12% de convivencia para mejorar el ambiente laboral que existe dentro de la institución promoviendo el respeto y solidaridad.

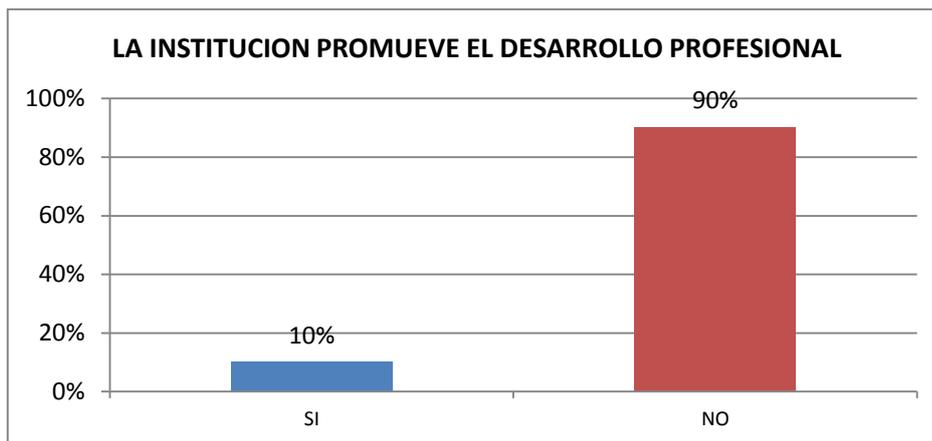
Estos resultados establecen que la insitucion a detectado un alto grado de desmotivacion y problemas de convivencia entre el personal, sin embargo no se le ha dado el tratamiento adecuado. El contar con un ambiente laboral enfermo afecta el desempeño de las funciones asignadas. El resultado obetenido determina que los procesos de capacitacion no han logrado obtener los resultados esperados, debido al bajo interes del personal en participar en dichos procesos, por procesos de capacitacion que no cumplen las expectativas personales y laborales del personal por la falta de una plaficacion adecuada.

Asi mismo se establece en los resultados obtenidos que las graficas del No. 6 al 8, que las gestion de recursos humanos realizadas por parte de la Direccion Departametnal de Educacion de Quetzaltenango, no promueve el desarrollo profesional del personal, factor importante que causa el bajo nivel de desempeño del personal y el deficiente servicio que se brinda a la insitucion; situacion provocada por la falta de conocimientos, compromiso e interes de las autoridades ministeriales y adminstrativas de truno.

c. FACTORES QUE OSBTACULIZAN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO

PREGUNTA No. 10. LA INSTITUCION PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO?

LA INSTITUCION PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL	%
SI	10%
NO	90%

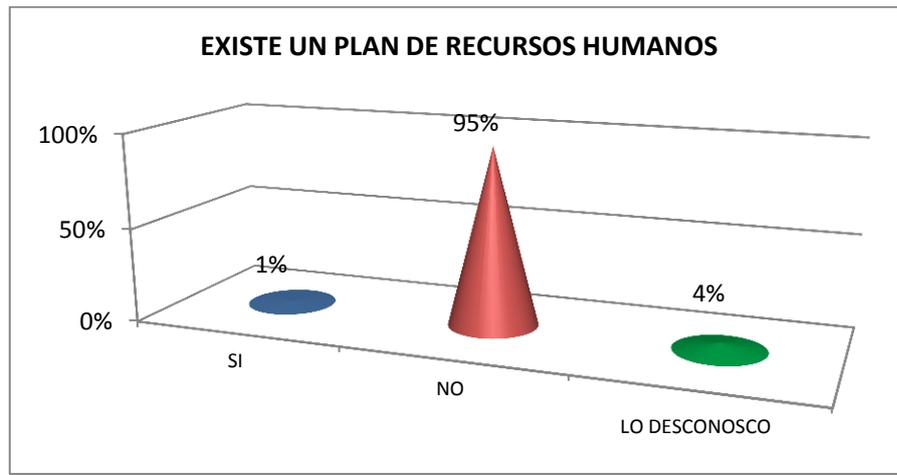


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 10. El 90% de los trabajadores encuestados de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, indicaron que la institución no ha promovido el desarrollo profesional, la última vez que se le dio la oportunidad al personal para ascender a puestos superiores fue en la reestructuración del año 2008, desde esa fecha el departamento de recursos humanos ha realizado procesos de capacitación los cuales no han logrado obtener los resultados esperados. El desarrollo profesional es mucho más que de procesos de capacitación, es planificarla vida laboral de cada trabajador dentro de la institución, satisfaciendo las expectativas, inspiraciones y necesidades tanto personales como profesionales de los trabajadores, las cuales van encaminadas al logro de las metas institucionales. Por lo tanto el desarrollo profesional es el proceso en el cual las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

PREGUNTA No. 11. LA INSTITUCION CUENTA CON UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS?

EXISTE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS	%
SI	1%
NO	95%
LO DESCONOSCO	4%



Fuente: Elaboración propia a partir del año de 2013.

INTERPRETACION No. 11. La opinión del 95% de los empleados públicos encuestados, es que la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango no cuenta con plan de recursos humanos, el 4 % indican desconocer sobre el tema y un 1% opina que si existe un plan. Es evidente que la falta de un plan adecuado de recursos humano ha limitado la optimalización que oriente los esfuerzos y desarrolle capacidades del recurso humano en función de sus expectativas y expectativas de la institución, lo que provoca el acomodamiento, desmotivación y poca identificación del personal con el logro de las metas institucionales, repercutiendo en la calidad del servicio que se brinda a la población.

PREGUNTA No. 12. FORMA EN LA CUAL EL PERSONAL INGRESO POR PRIMERA VEZ A LA INSTITUCION?

COMO INGRESO A LA INSTITUCION	%
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	68%
RECOMENDACIÓN	32%



Fuente: Elaboracion propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 12. El 68% de los encuestados indican que ingresaron por primera vez a la institución cumpliendo con los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección, mientras que el 32% indicó que ingresaron a la institución a través de recomendaciones de amigos, familiares y conocidos. Los resultados obtenidos establecen que existe en los procesos de gestión de recursos humanos la influencia política y social de las autoridades educativas, sindicatos y otros, incumpliendo de esta manera con las normativas establecidas en la ley de Servicio Civil. La inoperación de las normativas legales de gestión de recursos humano, ha permitido que los procesos de selección y contratación sean manipulados por las autoridades educativas y otras personas con intereses políticos, sindicales y/o sociales, afectando la productividad de la institución.

PREGUNTA No. 13. EL JEFE INMEDIATO PROMUEVE AL PERSONAL A PUESTOS SUPERIORES?

JEFE PROMUEVE AL PERSONAL A PUESTOS SUPERIORES	%
SI	1%
NO	99%

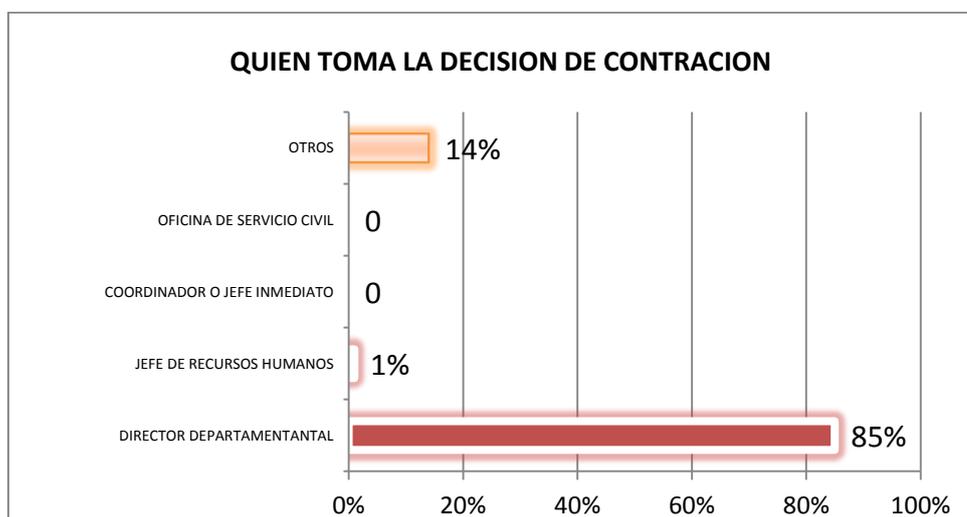


Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013

INTERPRETACION No. 13. El 99% del personal encuestados indico que “No” depende del jefe inmediato la promocion del personal a puestos superiores, situacion que es considerada como un factor calve en la deficiencia en el procesos de selccion del personal, ya que el jefe inmediato es el unico que tiene la informacion exacta las capacidades y el desempeño laboral de sus trabajadores. En la administracion publica es muy dificil que el trabajador tenga un carrera laboral, debido a la estructura organizacional centralizada y por la falta desposicion presupuesto para cubrir los salarios; ademas de que un puesto vacante en la administracion publica, es objeto de pagos de compromisos politicos partidistas contraidos por las autoridades de turno hacia sus seguidores, desvalorizando el trabajo que los trabajadores realizan. Por lo tanto como parte del trabajo del departamento de recursos humanos es de velar y controlar el cumplimiento de la ley de Servicio Civil, reglamento interno y otros lineamientos relacionados, evitando la politización de los procesos.

PREGUNTA No. 14. QUIEN TOMA LAS DECISIONES DE CONTRATACION DEL NUEVO PERSONAL?

QUIEN TOMA LA DECISION DE CONTRATACION	%
DIRECTOR DEPARTAMENTANTAL	85%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1%
COORDINADOR O JEFE INMEDIATO	0
OFICINA DE SERVICIO CIVIL	0
OTROS	14%



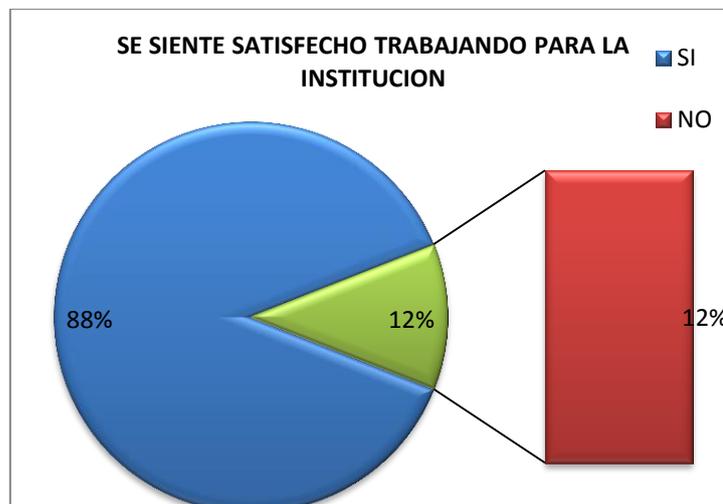
Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 14. El 85% de los empleados públicos encuestados indican que el Director Departamentant de Educación, es la única persona que toma la decisión de contratar al nuevo personal; así mismo el 14% de los empleados indico que la decisión de contratación la realizan otras personas, las cuales intervienen en el proceso con fines políticos o gremiales, esta situación se evidencia especialmente durante la transición del cambio de gobierno, donde se ocupan los puesto categorizados de confianza por nuevo personal, quienes muchas veces no cumplen con el perfil de puesto, no cuentan con la experiencia y conocimiento de las funciones asignadas. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos de crear y mantener un banco de datos del personal legible y disponible para asumir retos dentro

de la institución, información que debe establecer la trayectoria laboral, los logros académicos, el desempeño laboral y las capacidades adquiridas, pero también de las necesidades o aspiraciones cada trabajador tiene.

PREGUNTA No. 15. SE SIENTE SATISFECHO TRABAJANDO PARA LA INSTITUCION?

SE SIENTE SATISFECHO TRABAJANDO PARA LA INSTITUCION	%
SI	88%
NO	12%



Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 15. El 88% de los empleados encuestados se sienten satisfechos por trabajar en la Institución, ya que tienen un trabajo, cuenta con la estabilidad laboral y las prestaciones establecidas por la ley mejores que las del mercado laboral existente; sin embargo existe un 12% de los empleados que indican no estar satisfechos debido a que el puesto no cumple con las expectativas profesionales, porcentaje relativamente significativo para definir el bajo nivel de desempeño de las funciones, determinando el ambiente laboral de la institución y el logro de las metas; es indiscutible que el nivel de

satisfacción que tiene el personal define el buen funcionamiento organizacional y la calidad del servicio que se brinda a la población.

PREGUNTA No. 16. COMO LE GUSTARIA QUE LA INSTITUCION LE APOYARA PARA LOGRAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?

COMO LE PUEDE APOYAR LA INSTITUCION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL	%
ASCENSOS	52%
MEJORAS SALARIALES	30%
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	12%
BECAS DE ESTUDIOS	3%
PERMISOS JUSTIFICABLES	3%



Fuente: Elaboración propia a partir del año 2013.

INTERPRETACION No. 16. El 52% de los empleados encuestados requiere el apoyo de la Dirección departamental de Educación para lograr las expectativas de aspectos profesional a través de ascensos a puestos más altos jerárquicamente donde puedan desempeñarse como tal; el 30% indica que la institución le apoye a mejorar el salario independientemente del puesto y funciones que se tenga; el 12% considera importante el reconocimiento del

trabajo que presta por parte de la institución; y el 3% considera necesario tener la oportunidad de optar a becas de estudios a nivel nacional e internacional. Estos aspectos demuestran la carencia y necesidades que tienen el personal por lograr un desarrollo profesional que llene sus expectativas personales y que se interrelacionen con la institución. Esta situación también es parte de las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos y del compromiso de las autoridades de dignificar y reconocer al personal como el recurso máspreciado de la institución para lograr las metas establecidas.

ANÁLISIS INTERNO, APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA

Para medir el clima laboral de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, se aplicó un cuestionario al personal en el cual se les solicitó: indicar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas “FODA” de la institución, para ello se realizaron las gestiones necesarias y obtener la autorización. Este instrumento fue aplicado a los jefes y coordinadores de los diferentes departamentos, estrategia que ayudo reforzar la información obtenida en la encuesta B. A continuación se presenta la Matriz FODA de los resultados obtenidos:

	POSITIVO PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	NEGATIVO PARA ALCANZAR EL OBJETIVO
ORIGEN INTERNO (Atributos de la institución)	FORTALEZA	DEBILIDADES
	1. ASIGNACION PRESUPUESTARIA BÁSICA PARA LA COBERTURA DE RECURSO HUMANO MÍNIMO	1. BUROCRACIA Y CENTRALIZACION DE GESTIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
	2. INFRAESTRUCTURA EXISTENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS	2. PRESUPUESTO CONDICIONADO Y RESTRINGIDO PARA LA MEJORA LA OBTENCON DE EQUIPO, INFRAESTRUCTURA, MATERIALES, ENTRE OTROS.
	3. PERSONAL CON CAPACIDADES	3. NO HAY ESTABILIDAD LABORAL
	4. RESPALDO MINISTERIAL	4. RECURSO HUMANO LIMITADO
	5. COBERTURA A NIVEL DEPARTAMENTAL	5. CAMBIOS EXCESIVOS EN LOS LINEAMIENTOS DE EJECUCION DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

	6. FUNDAMENTO LEGAL DE LAS ACCIONES	6. NO EXISTE IGUALDAD EN LA ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES
	7. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS A LAS NECESIDADES DE LA POBLACION	7. NO EXISTE CONTROLES DE DESEMPEÑO
		8. BAJO NIVEL DE GESTION
		9. MALA COODINACION Y COMUNICACIÓN DE LAS OTRAS INSTANCIAS DEL MINISTERIO
		10. INCUMPLIMIENTO EN LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES
	11. ALTO ÍNDICE DE ROTACION DE PERSONAL, DEBILITANDO EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS	
ORIGEN EXTERNO (Atributos del Ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. COORDINACION CON OG'S, ONG'S, MUNICIPALIDADES, IGLESIAS Y OTRAS ORGANIZACIONES.	1. PROGRAMAS PRIVADOS OFRECIENDO SERVICIOS SIMILARES A GRUPOS DE BENEFICIARIOS. ¹⁷
	2. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL A NIVEL DEPARTAMENTAL Y NACIONAL	2. DESCONFIANZA EN LOS PROCESOS POR PARTE DE LA POBLACION EN GENERAL
	3. APOYO ECONOMICO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	3. LA NO PARTICIPACION DE LA POBLACION EN LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS QUE SE OFRECEN
	4. DEMANDA DE LA POBLACIÓN	4. RETIRO DEL APOYO ECONOMICO DE LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES.
	5. EXISTENCIA DE ESPACIO DE PARTICIPACIÓN DENTRO DE LAS REDES DE DESARROLLO SOCIOECONOMICO DEL DEPARTAMENTO	6. POLITIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS (LOS PARTIDOS POLÍTICOS SE APROVECHAN DE LOS PROGRAMAS PARA GANAR SIMPATIZANTES)

La información obtenida a través de la estrategia del FODA aplicado en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango establece el clima organizacional y laboral de la institución, así como del intercambio directo de información con los sujetos que fueron tomados como referente, nos evidencia que:

¹⁷ Esto no permite alcanzar las metas y resultados de los programas.

- Para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, el depender de las disposiciones de las diferentes direcciones generales del Ministerio de Educación es complejo, limita la toma de decisiones, gestionar recursos específicamente el humano que hasta la actualidad no se cuenta con el número adecuado y desarrollar sus funciones.
- La complejidad generada por la dependencia técnica y administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación, provoca recarga de trabajo, duplicidad de información por la mala coordinación, burocracia; situación que limita el logro de objetivos, debido a que la recarga de funciones provocada.
- El excesivo tiempo empleado para gestiones administrativas, deja en un segundo plano las acciones técnicas y pedagógicas que son la razón de ser de la institución.
- La demanda supera la oferta de los servicios, condicionado al poco personal asignado a la coordinación. Se acota que el personal, debe ser el elemento más valioso de toda organización; aunque se hace notar que el éxito no siempre está circunscrito al número de empleados ya que también es importante que cuente con capacidades y habilidades.
- Existen un sistema de gestión de procesos a nivel general (Ministerio de Educación) el cual no cumple con las expectativas y necesidades de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango; por lo que es necesario establecer procesos específicos que contribuyan a la eficiencia y eficacia de las gestiones realizadas.

Considerando la importancia de los procesos internos y externos de comunicación y que básicamente se circunscriben al requerimiento de información, se consideró necesario precisar en lo siguiente:

- Comunicación Interna: los requerimientos de información a la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango son constantes y provienen de diferentes fuentes: de las direcciones generales, del despacho superior, de las unidades técnicas y administrativas de la misma dirección

departamental. Así mismo la comunicación del coordinador hacia los encargados de los diferentes programas es baja, factor que influye también en la identidad del empleado con la institución.

- Comunicación Externa: también requieren información entidades locales y de cooperación que han acompañado diferentes procesos institucionales.
- La información es requerida en momentos inesperados, o se requieren los mismos datos en distintos formatos lo que implica inversión de tiempo y otros recursos. Esto es provocado por la inexistencia de un manual específicos de procesos de comunicación que incluya tiempos y forma del traslado de información.

4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A través de los resultados de la investigación se pudo determinar que la hipótesis del trabajo: “El desarrollo profesional del recurso humano en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango incide en el desempeño laboral del personal, trascendiendo en la eficiencia y eficacia del servicio que brinda a la población educativa”, es aceptable, debido a que la variable independiente **desarrollo profesional** del personal consiste en obtener el personal idóneo, capacitado y competitivo para desempeñar cualquier función apoyando incondicionalmente a la institución para lograr sus objetivos, y que además se siente satisfecho por haber logrado desarrollarse como persona y profesional dentro de la organización, por lo que el servicio que brinde será de calidad satisfaciendo las necesidades y expectativas de la población que lo solicite; este factor también contribuye con la optimización de recursos y de la productividad de la inversión de las administraciones públicas.

“El bajo rendimiento laboral del recurso humano en la Dirección Departamental de educación de Quetzaltenango, definitivamente repercute en la eficiencia y eficacia del servicio que se brinda a la población”, como se indicado el rendimiento laboral es la capacidad intelectuales, actitudinales y emocionales

que tiene el personal para desarrollar una función y responsabilidad asignada, por ello es indispensable que la organización promuevan el desarrollo integral de su empleado en un grado profesional para aumenta el rendimiento de los trabajadores; por lo tanto la variable independiente “Desarrollo Profesional de Recurso Humano” consiste en obtener con el personal idóneo, con capacidades y competencias que apoyen al logro de los objetivos institucionales; lo que es fundamental para que el personal tenga un rendimiento laboral aceptable y que el servicio que brinde sea de calidad, cumpliendo con las expectativas de la institución y la población quien solicita el servicio.

En la investigación se determinó que debido a los factores como: la falta del reconocimiento de las autoridades educativa de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango sobre el aporte que realiza el personal a la institución, el no contar con un plan de gestión de recursos humanos que promueva el desarrollo profesional a través de promociones del personal a puestos superiores de manera equitativa y justa, la falta de procesos de capacitación y formación que cumplan con las expectativas de los trabajadores y de la institución, así mismo la inadecuada asignación de puestos, son factores que han afectan emocional y laboralmente al personal, desmotivándolo para rendir adecuadamente con sus funciones el cual ha manifestado en el servicio que se brinda a la población. La organización que logra que su personal se desarrolle profesionalmente se hace más productiva, porque contara con personas con potencialidades y capacidades adecuadas, disponibles para aceptar cualquier reto que se presente, capaz de desempeñar cualquier función, habilidades de tomar decisiones acertadas y de aportar alternativas innovadoras que beneficien a la institución, identificados con las metas y la institución.

También se acepta la hipótesis “La influencia de intereses políticos y personales en los procesos de selección, contratación y promoción del recursos humanos están relacionadas con la ausencia o inoperatividad de la legislación laboral del país”. A través del estudio de campo se determinó que la

operatividad de la legislación laboral de Guatemala, que establece los lineamientos del proceso de elección, contratación, promoción y permanencia del recurso humano instituidos por la “Ley de servicio civil”, no se cumplen en su totalidad. Es trillada esta situación, ya que la inoperatividad de las normativas dejan la brecha para que los grupos sociales y/o políticos partidistas aprovechan esas debilidades del sistema administrativo, para manipular la toma de decisiones de los funcionarios públicos en relación a la contratación del personal, tal como se evidencian en los resultados de la investigación, donde se determina que la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango tiene un ambiente laboral inconforme y de confrontación como resultado de las malas decisiones y acciones inconscientes de las autoridades de turno. Esta situación se ha maximizado con forme al tiempo debido a la falta de una atención adecuada, afectando considerablemente al personal y al servicio que la institución brinda a la población. Como se indicó durante la restructuración de puestos se manipularon la decisión de los funcionarios, con el objeto de beneficiar a personas afines al partido político que gobierna actualmente, afectando el desarrollo personal y profesional de los empleados, provocado la insatisfacción del personal repercutiendo el desempeños de sus funciones, de la falta de disposición e identificación con el logro de las metas de la institución.

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación determina la existencia del “**bajo rendimiento laboran del Recurso Humano de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango**”, los indicadores se establecen en los resultados obtenidos en las preguntas de la encuesta, donde se determina que 24% de los trabajadores no realizan funciones acorde al puesto asignado, que el 29% del personal es profesional universitario acreditado y 45% con carreras técnicas universitarias, y el 12% de los empleados nose encuentran satisfechos trabajando en la institución, estos resultados corresponde a la deficiencia que existen en la gestión de recursos humanos en la institución,

como se puede observar la institución no ha apoyado al personal a lograr sus expectativas personales como profesionales; es evidente que la falta de compromiso e iniciativa de las autoridades educativas de la Dirección Departamental de Educación en apoyar el desarrollo profesional ha provocado en el personal el bajo nivel de desempeño. El grado de insatisfacción en el personal, es un indicador latente de suma importancia que afecta directamente a la productividad del organización, el no atender debidamente esta situación la institución corre el riesgo de convertir a los trabajadores en personas, empático de horario, poco colaboradoras para realizar otras funciones o de dar más de su tiempo y menos identificadas con el logro de metas institucionales.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones¹⁸. La falta de una planificación de recursos humanos que promueva el desarrollo profesional puede provocar el desinterés de los empleados para cubrir puestos con otro nivel de responsabilidad o de optar a puestos vacantes debido a la frustración y sentimiento de no estar valorado por la institución; las organizaciones son responsables de promover en el trabajador el desarrollo profesional a través de procesos de capacitación, formación y promoción, creando una carrera laboral dentro de la institución, maximizando la motivación de los empleados en desempeñarse eficientemente; para toda organización el desarrollo profesional del personal debe de ser un factor importante que contribuya a reduce el tiempo y recursos necesario para cubrir los puestos vacantes, preparar al trabajador para las vacantes derivadas de renovación o jubilación, e identifica al empleado con talento directivo que puede asumir mayores compromisos institucionales, pero sobre todo que el personal se mantenga motivado para desempeño eficientemente sus funciones.

¹⁸Nicolás Fernández Loza, Universidad de la Rioja, 2002
El Desarrollo profesional de los trabajadores como ventajas de cambio de las organizaciones”

La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango cuenta con personal profesional en diferentes áreas, quienes en su mayoría se encuentra desarrollando actividades no acorde a su nivel profesional debido a la asignación inadecuada de puesto realizada por las autoridades educativas, puestos no acordes a su nivel educativo, experiencia, tiempo de servicio y menos aún acorde a sus expectativas, limitando el desarrollo de capacidades y potencialidades del personal. Estos factores provocan el conformismo y acomodamiento en los empleados o la necesidad de buscar mejorar laboralmente fuera de la institución, donde pueda alcanzar sus aspiraciones profesionales las cuales son llamadas como “fuga de talentos”. Para la institución contar con personal desmotivado, con bajo nivel de desempeño y poca identificación con la institución presenta un contrariedad, esto no solo repercute con el desarrollo de funciones, sino también en la calidad del servicio que se brinda a la población quien lo solicita, lo que hace que la inversión del Ministerio Publico en el recurso humano sea considerado como un gasto más para el funcionamiento de la institución.

Así mismo el 45% del personal que se encuentra estudiando una carrera universitaria, indicaron que por la falta de apoyo de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango para lograr un desarrollo laboral dentro de la organización, ha desmotivado la continuidad de sus estudios. Como se planteaba anteriormente que el desarrollo profesional depende de la iniciativa del trabajador, pero es responsabilidad de la organización de promover en el trabajador el interés de adquirir competencias que contribuyan a realizar eficientemente las funciones, beneficiando consecuentemente a la institución. La desvalorización del recurso humano por parte de la institución, ha determinado la conducta individualista, poco colaboradora e intolerante en personal, volviéndolos apáticos ante cualquier situación, tal como se establece en los resultados obtenidos, donde indican que el 47% del personal, no considera tener la posibilidad de obtener un ascenso a un puesto superior debido a la manipulación en los procesos de selección y contratación de personal.

Es evidente que el no contar con un plan de gestión de recursos humanos que genere el desarrollo profesional en la Dirección Departamental de Educación como en todas las Administraciones públicas afecta la productividad de la organización. Pero también es evidente que la infausta influencia de intereses políticos y personales en la toma de decisiones de los directivos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal, también es un factor malicioso que desgastado a la organización, afectando el buen desempeño laboral del personal y por ende en la calidad del servicio que se brindad. Según los resultados obtenidos en la investigación, el 14% del personal de la Dirección Departamental de Educación indicaron que la toma de decisiones para la contratación de personal a parte de director departamental de educación lo realiza indirectamente personas con cierto poder político, social o sindical, lo que provoca la falta de credibilidad y transparencia de los procesos, violentando de esta manera los derechos del trabajador y las normativas establecidas por la Ley de Servicio Civil las cuales son utilizadas antojadizamente a conveniencia.

Otros de los indicadores establecidos en la investigación indica que del 30% de los empleados tienen de 3 a 5 años laborando en la institución quienes iniciaron por primera vez durante el proceso de reestructuración, puestos que no fueron ocupados por los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación; y la sumatoria de los trabajadores encuestados se determinó que han laborado en la institución entre 6 a 17 años, quienes fueron beneficiados salarialmente durante la reestructuración de puestos durante el año 2008, donde se les asignaron puestos deliberadamente los cuales no satisficieron sus expectativas. Durante el proceso de reestructuración solo el 47% del personal logro un ascenso a un puesto superior, mientras que el 53% del personal no ha logrado mejorar su situación laboral, debido a la manipulación de los procesos e incumplimiento de los lineamientos y normativas de la ley de servicio civil, donde se transgredieron los derechos del trabajador al no valorar el nivel

académico, experiencia, tiempo de servicio, nivel de desempeño y necesidades o expectativas del personal.

También se determinó en la investigación, que el 100% de los trabajadores necesita ser apoyado por la institución para obtener un desarrollo profesional a través de ascensos, mejoras salariales, reconocimiento de capacidades, desempeño laboral, tiempo de servicio y nivel académico, lo cual figura en el grado de insatisfacción.

Los resultados obtenidos en el FODA refuerzan los resultados obtenidos en la investigación de campo, estableciendo las dolencias y necesidades de la organización ante la falta de contar con un sistema de gestión adecuado que cumpla con los reglamentos legales establecidos, que controle y registren las acciones de la organización.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

En base a los resultados obtenidos en la investigación se propone la implementación de un **SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS QUE GENERE EL DESARROLLO PROFESIONAL en la** Dirección departamental de Educación de Quetzaltenango.

Un sistema que propone una serie de actividades coordinadas y continuas que se llevan a cabo la forma de como la institución logra la obtención y permanencia del personal idóneo, que a través del cumplimiento eficiente de sus funciones brinde a la población un servicio eficiente y eficaz; actividades relacionadas a la planeación, control y evaluación continua, de aquellos aspectos de la organización que influyen el buen desempeño del personal, propiciando la satisfacción del cliente interno y externo, logrando los resultados deseados por la institución. Un sistema de gestión que proporcionar a las instituciones un recurso humano profesionalmente competente, que contribuya con el logro de las metas y

objetivos a partir de la formación continua a todos los niveles, potenciando el trabajo en equipo y perfeccionando la comunicación, que busca la aplicación de estándares de calidad en los procesos. Para que la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango sea eficiente y eficaz en sus gestiones es necesario que aplicar un Sistema de gestión de recurso humano, que origine un capital humano apto para asumir los cambios y nuevos retos de la organización, así mismo de comprometerse a velar y cumplir con la operacionalidad de las legislación laboral del país, evitando la manipulación de los procesos de gestión de recursos humanos. Esta propuesta contribuirá con la institución en:

1. Que la institución sea eficiente, que proporcione mejores servicios con los mismos o menos recursos.
2. Garantizar la calidad del servicio que se ofrece a la población con compromisos firmes y permanentes.
3. **Que la gestión de Recurso humano orientado en el desarrollar profesional;** una administración capaz de atraer y retener a las mejores mujeres y a los mejores hombres, así como de capacitarlos y evaluarlos permanentemente, para que le cumplan de manera siempre oportuna y eficaz a la ciudadanía.
4. Aprovechar al máximo las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, no sólo para reducir la corrupción y transparentar la función pública, sino también para hacerla más eficiente y proporcionar servicios de mayor calidad.
5. Contar con una administración de recursos con estrategias regulatoria, más ágil y flexible, que elimine el acceso de tramites sin abandonar sus responsabilidades.

6. Garantizar una administración honesta y transparente. Sólo procediendo siempre con honestidad, derrotar a la corrupción, desterrar la prepotencia y el favoritismo en la toma de decisiones, y lograr que la ciudadanía confíe de nuevo en sus autoridades, a través del cumplimiento de las normativas laborales y otras a fines. Este sistema está formado por los subsistemas:

- **SUBSISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:** Su objetivo planificar las necesidades actuales y futuras de los recursos humanos necesarios para el buen desarrollo de la organización.
- **SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO:** Su objetivo es perfeccionar la estructura organizativa a la institución, contribuyendo con el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los empleados y fortalecer el trabajo colectivo para incrementar el nivel de participación.
- **SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN,** Su objetivos dispones de un grupo de candidatos potencialmente aptos para cubrir las vacantes, aplicando proceso de selección eficiente y transparente basados a la legislación laboral del país.
- **SUBSISTEMA DE INDUCCION Y ORIENTACION,** Su objetivo es de garantizar al trabajador la información necesaria sobre la entidad, área de trabajo y cargo a desempeñar, propiciando una rápida adaptación al puesto.
- **SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y CERTIFICACIÓN,** Su objetivo garantiza la formación del personal mediante planes de capacitación que contribuyan al desarrollo continuo de su desempeño y el de la organización.

- **SUBSISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PROMOCION**, Su objetivo es promover el desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo, promoviendo el desarrollo profesional en correspondencia con el nivel de desempeño.
- **SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**, Su objetivo es contribuir con el logro de los objetivos de la organización y trabajadores en vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos, las funciones del cargo u ocupación así como de los requisitos de calidad establecidos.
- **SUBSISTEMA DE MOVIMIENTO (Reubicación y Separación)**, Su objetivo es de garantizar que los movimientos de personal de acuerdo a las necesidades de la organización, que asegure que los movimientos de los cuadros se correspondan estrictamente con los resultados del desempeño.

RECOMENDACIONES

Que el Departamento de Recursos Humanos con el apoyo del Director Departamental de Educación se comprometa a cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Crear un clima laboral favorable, basado en el liderazgo de los cuadros y en el mantenimiento de las buenas relaciones jefe-subordinado y en el colectivo laboral.
- Desarrollar una adecuada comunicación que permita el aumento de los niveles de información de trabajadores y estudiantes.
- Crear un ambiente de participación y creatividad que contribuya a elevar la calidad de la gestión de todos los procesos que desarrolla la Universidad.
- Asegurar la determinación de las necesidades de personal en correspondencia con las necesidades de la organización.

- Captar el potencial humano que requiere la organización priorizando el proveniente de la misma.
- Desarrollar procesos de selección que ASEGUREN el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad.
- Diseñar programas de formación y desarrollo que aseguren la preparación no sólo para los requerimientos actuales, sino para los requerimientos perspectivas de la organización.
- Prestar especial atención a la formación y superación de los cuadros y sus reservas.
- Evaluar con rigor el desempeño teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de resultados de cada trabajador y dando el acompañamiento adecuado.
- Desarrollar una política de compensación que tenga en cuenta no sólo la remuneración, sino la estimulación en todos los órdenes.
- Basar los movimientos en los resultados del desempeño, utilizando todas las variantes posibles.
- Desarrollar un sistema de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos que propicie la adopción de medidas correctivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

CONCLUSIONES

- El objetivo del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000/2008 aplicado en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango en el año 2008 era aumentar la Satisfacción de las Personas del cliente, mejorar la atención de Quejas y Denuncias e incrementar el Índice del nivel de Servicio; sin embargo los resultados obtenidos no fueron los deseados, provocando además un ambiente laboral de confrontación y desmotivación en el personal, limitando el desarrollo de capacidades del recurso humano. Es claro que la implementación de Controles de Gestión en busca de la Calidad no fue la inadecuado todo lo contrario es una estrategia utilizado a

nivel internacional que ha logrado transformación organización, lo equivocado fue el momento en que se aplicó. Una organización es productiva de acuerdo al personal idóneo que tiene; los procesos, controles o número de empleados no definen la eficiencia y eficacia en la administración o en el servicio que la institución brinda a la población, es necesario reconocer la importancia al recurso humano como fuerza potencial de toda organización.

- El desarrollo profesional a parte de desarrollar capacidades específicas en el trabajador que beneficien a la persona y a la institución, alcanzar los logros institucionales a través del nivel de desempeño e identificación d sus trabajadores. El Desarrollo Profesional del Recurso Humano contribuye con la institución a ser competitiva ante la globalización, al avance tecnológico y la demanda de la población, por lo que el recurso humano debe ser reconocido como un recurso estratégico clave capaz de proporcionar una fuente de ventajas competitivas, sostenibles y productivas para la DIEDUC de Quetzaltenango, promover el desarrollo profesional del personal es la fuente de riqueza (Capital humano idóneo) para toda organización.
- Las principales actividades recomendadas para lograr un desarrollo profesional del Recurso Humano en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango es diseñar programas formativos, planificación de carreras profesionales dentro de la institución y el registro y actualización constante de la vida laboral de los trabajadores. Así mismo como lo establece la recomendación 195 de la OIT, “La inversión en formación del recurso humano no solo promueve la eficacia en las instituciones, también establece el impacto de la misma en la población”. El desarrollo profesional no solo promueve la adquisición de competencias específicas en el personal que contribuyan a mejorar el desempeño de las personas y que la institución logre sus objetivos, sino que también contribuye en aspectos económicos sociales el cual se traduce en: promover la mejores condiciones de vida de la población; promueve la transparencia; una cultura con conductas consientes, proactiva e

innovadora; un crecimiento del empleo y, en general promueve el desarrollo para la sociedad, contribuyendo con el crecimiento económico y la creación de una sociedad más igualitaria y cohesionada. La contribución para el Estado es la transformación innovadora del aparato administrativo de manera que los recursos sean utilizados de manera eficiente y eficazmente sus recursos, satisfaciendo las demandas de la población a través de un servicio de calidad.

- Durante la restructuración de puestos aplicado en el año 2008 no se cumplió con los normativas laborales de la Republica “Ley de Servicio Civil”, debido a que el personal no cumplía con el perfil de los nuevos puestos, se asignaron en forma inconsciente, provocando la apertura de una brecha de influencia con intereses personales o/y político partidistas para tomar decisiones en la contratación de nuevo personal, provocando malestar y desmotivación en el personal existente. Realmente una de las debilidades de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango es el de tener un registro actualizado del desarrollo profesional de sus trabajadores como banco informativo estratégico para tomar decisiones y que no existe un plan eficiente de gestión de recursos humanos que promueva la carrera profesional. Derivado a ello actualmente existe personal insatisfecho con el puesto y las funciones que desempeñan, quienes en su mayoría únicamente permanecen laborando en la institución por el tiempo de servicio que les beneficiara económicamente a través de la jubilación.
- El bajo rendimiento laboral del personal, más el ambiente laboral inadecuado de la Dirección Departamental de Educación son parte de los factores que influyen el deficiente servicio que se brinda a la población, existe competencia desleales entre el personal, confrontación, descoordinación de los procesos e incumplimiento de metas, que no solo afectan a la institución en el logro de sus objetivos, sino que también desgastan emocionalmente al personal, promoviéndoles el estancarse profesionalmente estableciendo un estado confort inamovible e inapropiado.

- Así mismo se determinó a través del trabajo de investigación la falta de compromiso e interés de las autoridades educativas de administrar eficientemente el recurso humano, no es reconocido como el recurso fundamental de la organización, y de las responsabilidades que se tiene de promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- La Dirección Departamental de Educación no cuenta con un plan de gestión del Recurso Humano adecuado, donde propicie el cumplimiento de la normativa laboral y de los acuerdos establecidos en el pacto colectivo de condiciones de trabajo institucional; el plan de gestión de recursos humano apoyara a operacionalizar las normativas laborales establecidas, evitando tomar decisiones con influencia de interés personales, sociales y políticas partidistas que debilitan la administración, el plan debe ser una estrategia fundamental para fomentar la transparencia y la transformación administrativa de la DIDEDUC.
- El Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre Ministerio de Educación y Adherentes del Trabajadores de dicha institución, tiene como propósito regular, armonizar y desarrolla las relaciones y los interés mutuos entre el MINEDUC y sus trabajadores, que contribuya con la eficiencia en las gestiones y que apoye con la solución de los problemas internos con base en un bien entendida equidad, sin embargo no se cumple en su totalidad debido a la falta de seguimiento de las partes. En el artículo 27 indica que en relación a: LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS, el MINEDUC está obligado a mantener de manera constante los procesos de capacitación del personal y la calidad de los servicios, cubriendo debidamente los gastos implicados, capacitación se estructurara en el marco de promoción con objetivos específicos, buscando que el personal que ejecute las capacidades y las actividades para un fin “Calidad”, el cual cada dos años se renueva. El pacto colectivo únicamente es utilizado para la solución de algunos problemas administrativos surgidos con el persona, para normar o sancionar conductas, lo que ha hecho que dicho pacto pierda su propósito.

- Se determinó también que los lineamientos del proceso de selección y contratación de personal están establecido en la Ley de Servicio Civil; Así mismo en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre el Ministerio de Educación y los sindicatos de trabajadores de dicho ministerio, que tiene como propósito regular, armonizar y desarrollar las relaciones y los intereses de MINEDUC y sus trabajadores, no establece específicamente el desarrollo profesional integral del personal; en su artículo 27 reconoce que es necesario capacitar al personal para obtener calidad en el servicio que se presta a la población, así mismo que es responsabilidad del MINEDUC mantener de manera constante procesos de capacitación y evaluar el recurso humano que sea necesario, con el propósito de mejorar capacidades del personal y calidad del servicio, y no como tal un desarrollo profesional, lo que únicamente ha quedado en papeles. Es necesario indicar que el desarrollo profesional no se logra únicamente con la implementación d un programa de capacitación, por lo que es necesario hacer la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional: capacitación significa la preparación del trabajador en el cargo que se le asigne, y desarrollo profesional implica una serie de acciones estratégicas para lograr el desarrollo de competencias de los trabajadores, que preparen al trabajador íntegramente para desempeñarse dentro o fuera de su trabajo. Por lo que se considera necesario y asertivo promover la implementación de un pronunciado en el Pacto colectivo sobre el compromiso y responsabilidad del MINEDUC de promover el desarrollo profesional del recurso humano como estrategia de bienestar entre partes.
- Es necesario establecer un sistema de Gestión de Recursos Humanos en la DIEDUC, que promueva el desarrollo profesional del trabajador, mejore el ambiente laboral y que comprometa a las autoridades educativas y gestores del recurso humano valorar al personal como el capital humano como único en potencializar el que hacer institucional, y que regida por las normativas laborales establecidas a nivel nacional y del pacto colectivo MINEDUC-SITRATADE. Un sistema en el que promueva la elaboración de un plan recursos humanos que propongan acciones estratégicas que

beneficien al personal y a la institución para el logro de objetivos comunes, tales como : Elaboración de herramientas que oriente y registren el cumplimiento de las normativas laborales específicamente en los procesos de selección y contratación del personal; Definir un programa de formación continuo institucional, que favorezcan comportamientos y desempeños acorde a las necesidades de los individuos y de la institución, tales como el trabajo en equipo, liderazgo, relaciones de confianza, buenas prácticas de la comunicación, habilidad de aceptar retos, la creatividad e iniciativa, gerencia, toma de decisiones asertivas, plan de vida, entre otras; Elaboración diligentemente un plan de la carrera laboral del personal que haga frente a las necesidades de los trabajadores y de la institución, con el propósito que los trabajadores se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlos, contando como la carrera profesional de cada puesto, los registros de la vida laboral y desarrollo profesional del personal, lo cual facilite a la institución de disponer del recurso humano calificado con el perfil necesario, motivado para asumir retos que se le presente dentro de la institución, que ha demás concederá a la institución el conocimiento de las necesidades futuras de personal; Gestionar e implementar programas de becas académicas coordinado con las universidades del departamento, que motive la autoformación de sus trabajadores destacados; Aplicar un programa de formación profesional continua coordinado con el Instituto Nacional de Administración Pública de Guatemala sobre temas específicos de especialización de funciones como; liderazgo empresarial, gerencia pública, gerente de recursos humanos, entre otros; propiciando de esta manera el desarrollo profesional del personal.

- En base a los resultados la investigación de campo apoya la factibilidad de implementar un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, para elevar el rendimiento laboral, la calidad del servicio que brinda a la población y transformar la gestión técnica administración, a través de promover el desarrollo profesional del personal.

- El desconocimiento de las necesidades o fortalezas del personal, la influencia en las decisiones debido a los compromisos contraídos con grupos sociales o políticos no es controlado ni restringido, mas con un sistema integral de Planificación de Recursos Humanos la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango se lograra cerrar esa brecha a través de la operacionalización de las normativas laborales y cumplimiento de normativas, lo que promoverá la transparencia, ciudadanía y una convivencia pacífica, justa, la equidad y el respeto.
- Con un Sistema integral de Gestión de Recursos Humanos también se mantiene y controla el buen desempeño del personal, elevando el grado de satisfacción de los trabajadores el cual sea proyectado en el buen desempeño, calidad del servicio y la identidad del personal con los objetivos institucionales. Promoverá el desarrollo profesional del personal, generando personal competitiva y con potenciales adecuados que contribuyan con el logro de objetivos institucionales, los cuales están encaminados a brindar un servicio eficiente y eficaz a la población.
- Por lo tanto el Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos que promueva el desarrollo profesional del personal es estrategia viable para lograr la eficiencia y eficacia en el servicio que presta la Dirección Departamental de Educación a la población quezalteca.
- Actualmente el departamento de Asistencia Pedagógica de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango en base a las necesidades de contar con personal especializado ha coordinado con el Proyecto USAID de los Estados Unidos, la implementación de una especialización en “Liderazgo en Asistencia Pedagógica”, avalada por la Universidad San Carlos de Guatemala, dirigido a los 28 Coordinadores técnicos educativos distritales y 8 profesionales del departamento técnico, como una estrategia para mejorar el desempeño laboral mejorar el servicio educativo de la institución; así mismo comprometerlos a innovar las practicas técnicas administrativas basados en la asistencia pedagógica eficiente dentro de los centros educativos, identificándolos con el logro de

las metas institucionales y convencerlos de que a por medio del trabajo de desarrollan contribuyen con la educación de la niñez y juventud quezalteca; proceso que ha tenido una buena aceptación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

DOCUMENTOS OFICIALES

- Decreto No.1748 del Congreso de la Republica
“Ley de Servicio Civil”
1968
- Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajadores
MINEDUC-Sindicatos de Trabajadores
STEG, STRAECH, SINAPREGUA, SMG.
Guatemala 2013.2015
- Ministerio de Educación de Guatemala,
“La Dirección de Recursos Humanos –DIREH-
El Reglamento Orgánico Interno de Educación,
Acuerdo Ministerial No.225-2008, art. 25
Guatemala, C.A. 2008
- Ministerio de Educación de Guatemala
Reglamento Interno de Trabajo
Acuerdo Ministerial 2072-2009
Guatemala, C.A. 2009
- Ministerio de Educación De Guatemala
Manual de Funciones, organización y puestos
de la Dirección Departamentales
Sistema de Gestión de Calidad, Guatemala 2008
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD
“Informe Nacional del Desarrollo Humano de la República de Guatemala”
Guatemala 2010 -2012
- Informe del VII Congreso Internacional del CLAD
“ Reforma del Estado y de la Administración Pública”
Panamá, 28-31, octubre 2003.

LIBROS, ARTICULOS Y DOCUMENTOS ELECTRONICOS

- Reyes Ponce, Agustin
“Administración de Personal”
Editorial Limusa, Perú 1991
- Werther JR, William B.
“Administración de Personal y Recurso Humano”
4ta. Edición Mc.Graw-Hill/Interamericana
Mexico, S.A, 1995.
- Chaivenato,
“Administración de Recursos Humanos”
Edición Mc.Graw-Hill/Interamericana
Mexico, S.A. 1997
- Robbins, Jn.
“Comportamiento Organizacional”
Edición Mc.Graw-Hill/Interamericano
Mexico, S.A 1998
- Aguilar, Jorge Allan y Fonseca, Edith
“Innovación y calidad en la administración pública,
una perspectiva para el desarrollo sostenible de nuestra nación”.
Seminario Internacional, Costa Rica, 2010
“Competencias generales del funcionario público del régimen de servicio
civil
Costarricense”, Conferencia Nacional, Costa Rica 2010
- **“Glosario de Recursos Humanos”**
www.slideshare.net
- *“es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos”*

ANEXOS



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA
MAESTRIA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

BOLETA DE ENCUESTA "A"

ANEXO NO. 1

BOLETA DIRIGIDA A EL PERSONAL TECNICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO.

Los datos aportados a esta boleta por el informante son **CONFIDENCIALES**, y servirán únicamente para la investigación sobre el tema: **DESARROLLO PROFESIONAL DE RECURSO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA DE GUATEMALA.**

1. Que puesto desempeña: _____

2. Cuantos años de labora para institución tiene?

- 0 a 2 años
- 3 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- más de 16 años

3. Ha desempeñado otro puesto dentro de la misma institución?

Si, No

De ser positiva la respuesta especifique: _____

4. Hace cuanto tiempo logro obtener un ascenso en la institución?

- 0 a 2 años**
- 3 a 5 años**
- Más de 6 años**

5. Como se entero de la vacante, cuando ingreso a la institución _____

6. Lo recomendó alguien para trabajar en al institución?

Si, **No**

7. Han evaluado su nivel de desempeño en la realización de sus labores dentro de la institución?

Si, **No**

8. Cuál es su nivel de escolaridad e indique que título posee?

- ❖ PRIMARIA _____
- ❖ SECUNDARIA _____
- ❖ DIVERSIFICADO _____
- ❖ ESTUDIOS UNIVERSITARIOS _____
- ❖ PROFESION UNIVERSITARIA _____
- ❖ POSTGRADOS _____
- ❖ MAESTRIAS _____

9. ha recibido procesos de capacitación, cursos, charlas o algún otro evento motivacional?

Si, **No**

10. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva llene el cuadro que a continuación se le presente:

NOMBRE DEL TEMA RECIBIDO	INSTITUCION QUE IMPARTIO EL PROCESO	QUE EL	FECHA EN QUE SE EFECTUO EL PROCESO	DURABILIDAD DEL PROCESO Hrs.

11. trabajando en la institución ha logrado mejorar profesional?

Si **No**

12. Si su respuesta anterior fue positiva, marque los tipos de mejoras que ha tenido como trabajador de la institución?

- Asensos LABORALES**
- Mejoras salariales**
- Oportunidades de becas de estudio**
- Satisfacción personal**
- Satisfacción profesional**
- Otros, específicos**

13. Se siente satisfecho trabajar en la institución

Si No

Porque, _____

14. Su profesión es acorde al puesto que actualmente ocupa

Si No

Porque, _____

15. Se siente apoyado por la institución?

Si No

Porque, _____

En qué aspecto le gustaría que la institución le apoyara?

“GRACIAS”



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA
MAESTRIA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

BOLETA DE ENCUESTA “B”

ANEXO No.2

BOLETA DIRIGIDA AL DIRECTOR, SUDIRECTORES Y COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE QUETZALTENANGO.

Los datos aportados a esta boleta por el informante son CONFIDENCIALES, y servirán únicamente para la investigación sobre el tema: **DESARROLLO PROFESIONAL DE RECURSO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GUATEMALA.**

1. Que puesto desempeña actualmente: _____
- 2.Cuál es el nivel de escolaridad, e indique que titulo posee?

3. Cuando existe la necesidad de llenar un puesto técnico o administrativo en la institución se lleva a cabo el proceso de promoción y/o selección de personal?
Siempre Nunca Algunas veces
4. Quien es el encargado de realizar el proceso de promoción de personal en la institución?

5. La institución promueve una carrera laboral en el personal?

6. Como obtuvo la oportunidad para ocupar el puesto que actualmente tiene?

7. Cuáles son los logros que a su punto de vista se alcanzaría cuando se aplica una carrera laboral dentro de la institución?

8. Quien toma la decisión final de aceptar a un candidato para trabaja en la institución?

9. Que nivel de desempeño considera usted que tiene el personal que labora dentro de la institución?

Alto Medio Bajo

Porque, _____

10. Le gusta trabajar para la institución?

Si NO

Porque, _____

11. Considera que el personal que labora en la institución está satisfecha con las funciones que realiza.

Si No

Porque, _____

12. Considera que el personal que labora en la institución tiene la capacidad y conocimientos para desempeñar el puesto que tiene

Si No

Porque, _____

13. Ha realizado procesos de capacitación, orientación, talleres dirigidos al personal de la institución.

Si No

Porque, _____

14. Participa usted en la elaboración del plan de recursos humanos de la institución.

Si No

Porque, _____

15. A promovido a puestos superior al personal bajo su cargo?

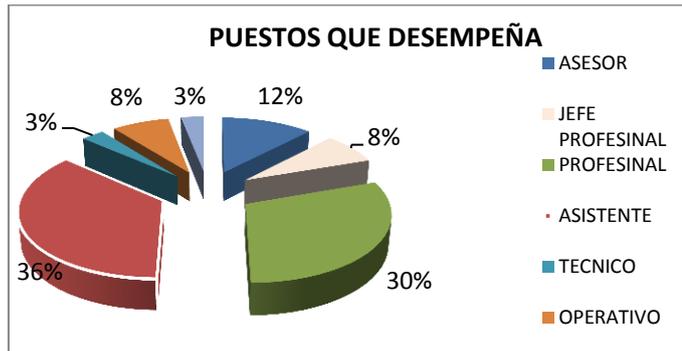
Si No

ANEXO No.3

CUADROS Y GRAFICAS

Información recabada con la boleta A, dirigida a 46 empleados técnicos administrativos de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.

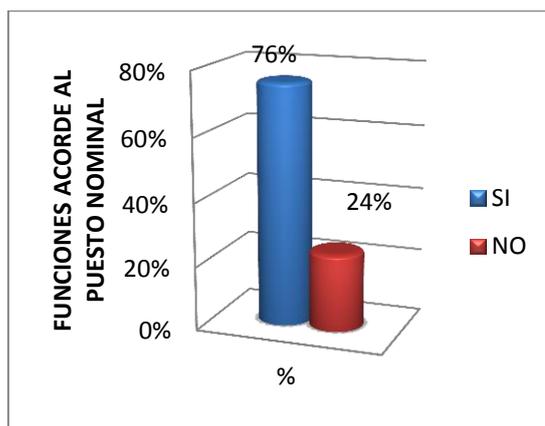
**GRAFICA Y TABLA No.1
PUESTOS QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL**



PUESTOS QUE DESEMPEÑA	%
ASESOR	12%
JEFE PROFESIONAL	8%
PROFESIONAL	30%
ASISTENTE	36%
TECNICO	3%
OPERATIVO	8%
OTROS	3%

La institución está conformada por el 35% de trabajadores con puestos de asistencia y el 30% en puestos profesionales, 12% de puestos de técnicos y en un 8% puestos como jefes profesionales y asesores respectivamente.

**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.2
LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL SON ACORDE AL PUESTO NOMINAL**

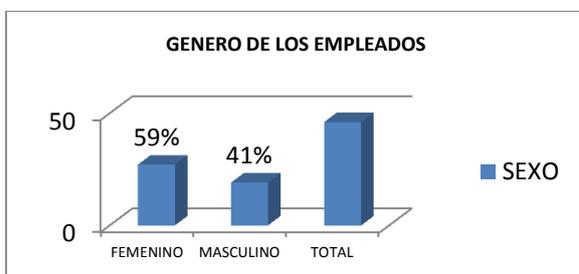


FUNCIONES ACORDE AL PUESTO NOMINAL	%
SI	76%
NO	24%

El 76% de los empleados encuestados indicaron que las funciones que actualmente realizan son acorde a sus puestos por el cual fueron nombrados o contratados, Sin embargo existe el 24% de los empleados que sus funciones no tienen relacion con el puesto al cual fueron contratados; esto debido a que este porcentaje de empleados se encuentra subutilizado posiblemente en puestos funcionales.

GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.3

GENERO DE LOS EMPLEADOS



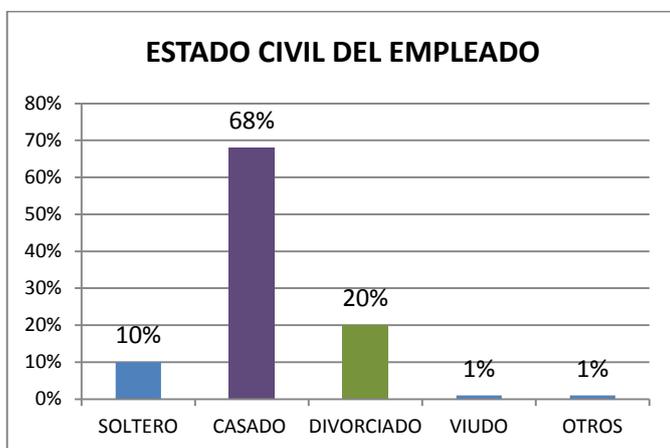
PREGUNTA NO.3	FEMENINO	MASCULINO
%	59%	41%

Fuente: Elaboración propia en base al Trabajo de campo

Se puede determinar que el 59% de los empleados que tiene la DIEDUC es de género femenino y el 41% de masculino, lo que indica que con el tiempo las mujeres tienen mayor participación en el campo laboral. En la grafica No. 3 se puede visualizar la diferencia existente

GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.4

ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS

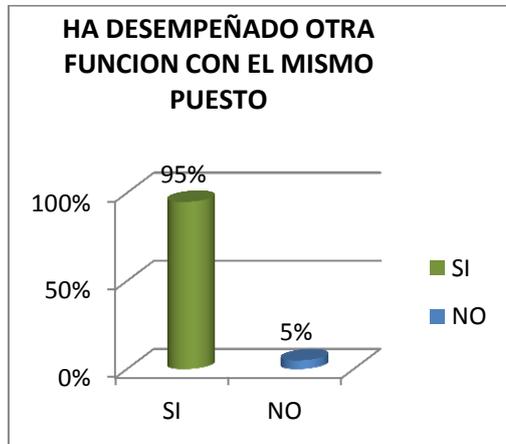


	ESTADO CIVIL DEL EMPLEADO
SOLTERO	10%
CASADO	68%
DIVORCIADO	20%
VIUDO	1%
OTROS	1%

El 68% del personal encuestado es de estado civil Casado, un 20% divorciado y 10% soltero, situación que influye en el desempeño y motivación del personal.

GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.5

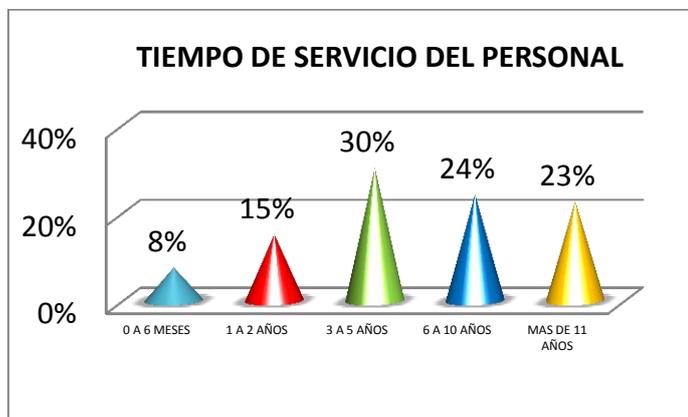
HA DESEMPEÑADO OTRA FUNCION CON EL MISMO PUESTO



HA DESEMPEÑADO OTRA FUNCION	
SI	95%
NO	5%

El 95% de los empleados encuestados indicaron si haber desempeñado otra función, con el mismo puesto.

GRAFICA Y TABLE NO. 6 TIEMPO DE SERVICIO DEL PERSONAL



TIEMPO DE SERVICIO	%
0 A 6 MESES	8%
1 A 2 AÑOS	15%
3 A 5 AÑOS	30%
6 A 10 AÑOS	24%
MAS DE 11 AÑOS	23%

El 30% de personal encuestado indica tener entre 3 a 5 años de tiempo de servicio debido a la restructuración de puestos realizado en la insitucion en el año 2008, donde se crearon nuevos puestos; Asi mismo el 24% de los empleados tienen de 6 a 10 años, pero tambien existen el 23% de los empleados que tienen mas de 11 años de tiempo de servicio, eso indica que el 47% de los empleados tienen mas de 6 años de servicio laboral.

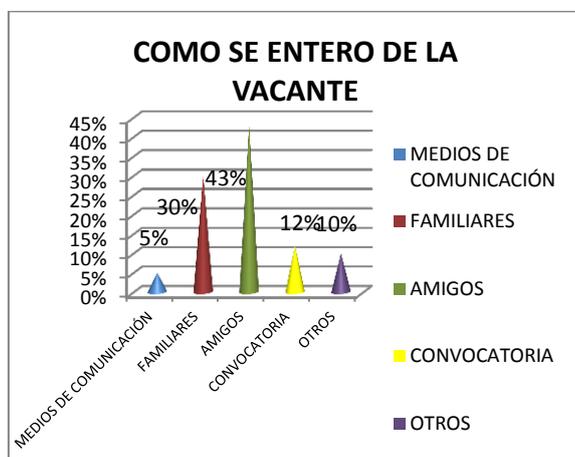
GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No. 7 OPORTUNIDAD DE ASCENSO LABORAL



	HACE 1 AÑO	HACE 2 AÑOS	HACE MAS DE 3 AÑOS	NO HA TENIDO UN ASCENSO
TIEMPO QUE TUVO UN ASCENSO	0%	0%	47%	53%

El 47% de los empleados encuestados indicaron que hace mas de 3 años recibieron un ascenso a un puesto más alto jerárquicamente, gracias a la restructuración de puestos realizado en el año 2008. El 53% de los encuestados indica no haber tenido un ascenso.

GRAFICA Y TABLA No.8 COMO SE ENTERO DEL PUESTO VACANTE QUE ACTUALMENTE OCUPA



	COMO SE ENTERO DE LA VACANTE
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	5%
FAMILIARES	30%
AMIGOS	43%
CONVOCATORIA	12%
OTROS	10%

El 43% de los empleados tuvieron información del puesto vacante y que actualmente ocupa a través de amigos y el 30% por familiares.

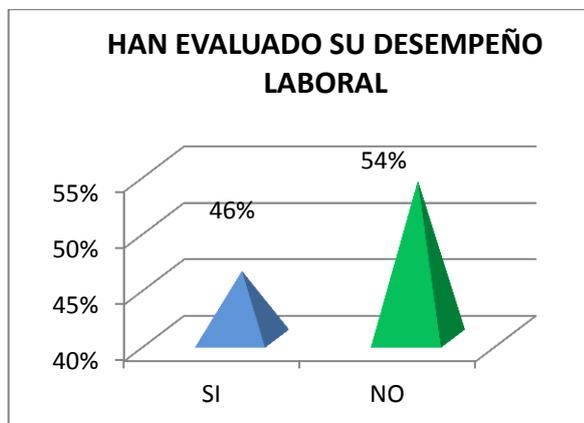
**GRAFICA Y TABLA No.9
LE HA RECOMENDADO ALGUIEN QUE LABORA EN LA INSTITUCION**



LE HA RECOMENDADO ALGUIEN QUE LABORA EN LA INSTITUCION	
SI	12%
NO	88%

El 88% de los empleados encuestados indican que No le ha recibido ninguna recomendación de parte de algún empleado de la institución, y el 12% indica que si fue recomendado por empleados.

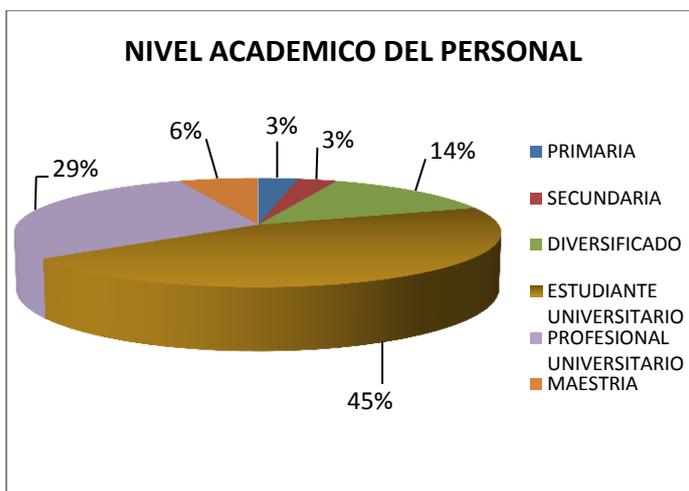
**GRAFICA Y TABLA No.10
HAN EVALUADO SU DESEMPEÑO LABORAL**



HAN EVALUADO SU DESEMPEÑO LABORAL	
SI	46%
NO	54%

El 54% de los empleados indican que no han sido evaluados en relación al desempeño de sus funciones, sin embargo el 46% indica que si, lo que determina una debilidad más de las gestión de recurso humano de la institución.

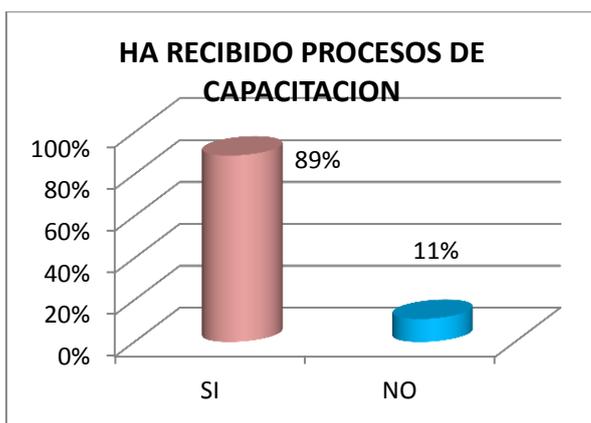
**GRAFICA Y TABLA No.11
NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL**



NIVEL ACADEMICO	%
PRIMARIA	3%
SECUNDARIA	3%
DIVERSIFICADO	14%
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	45%
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	29%
MAESTRIA	6%

El 45% de los empleados encuestados indicaron ser Estudiantes Universitarios, algunos empleadoa actualmente estudian, sin embargo existen algunos que no continuaron estudiando; Asi mismo el 29% de los empleados son profesionales graduados del nivel universitario, lo que indica que la Direccion Departamental de Educacion cuenta con personal capacidades adecuadas para desarrollar las funciones de alta responsabilidad.

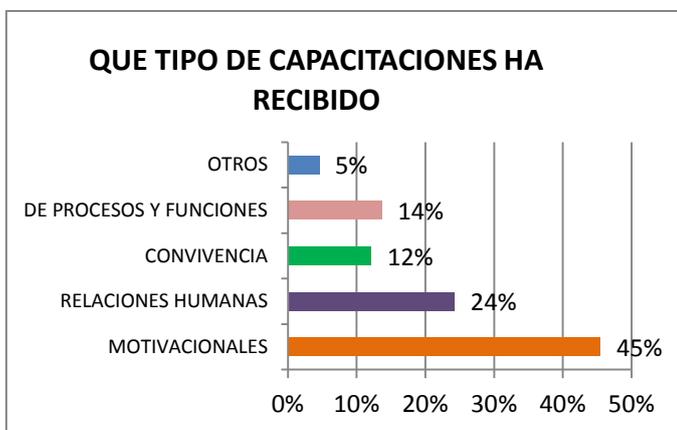
**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS NO. 13
PROCESOS DE CAPACITACION APLICADOS AL PERSONAL**



HA RECIBIDO PROCESOS DE CAPACITACION	%
SI	89%
NO	11%

El 89% del personal indica haber recibido procesos de capacitación por parte de la Insitucion, lo que indica que la insitucion a detectado la necesidad de capacitación y se ha interesado en aplicar estos procesos, mas no cuenta con un plan de capacitación lo que evitar alcanzar los objetivos de los procesos de capacitación.

**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.14
TIPO DE CAPACITACION RECIBIDAS POR EL PERSONAL**



QUE TIPO DE CAPACITACIONES HA RECIBIDO	%
MOTIVACIONALES	45%
RELACIONES HUMANAS	24%
CONVIVENCIA	12%
DE PROCESOS Y FUNCIONES	14%
OTROS	5%

Según los empleados encuestados indicaron que el 45% de las capacitaciones impartidas por la institución son de tipo motivacional, el 24% para mejorar las relaciones humanas entre el personal, el 14% para información y orientación de procesos o funciones específicas, el 12% de convivencia.

**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.15
HA TENIDO LOGROS PROFESIONALES DENTRO DE LA INSTITUCION**



HA ALCANZADO LOGROS PROFESIONALES EN LA INSTITUCION	
SI	92%
NO	8%

EL 92% de los trabajadores encuestados indicaron que si ha alcanzado logros profesionales dentro de la institución, sin embargo el 8% indica no haber tenido ningún logro.

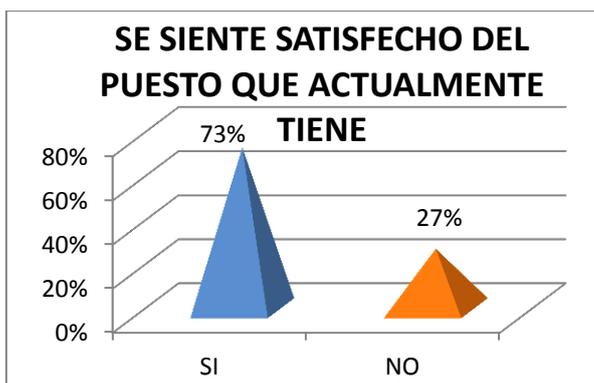
**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.16
QUE LOGROS HA OBTENIDO DENTRO DE LA INSTITUCION**



	QUE LOGROS HA OBTENIDO
ASCENSO	43%
MEJORA SALARIAL	20%
BECAS DE ESTUDIO	3%
SATISFACCION PERSONAL	29%
SATISFACCION PROFESIONAL	5%

El 43% de los trabajadores indican que han logrado obtener ascenso a puestos superiores dentro de la institución, el 29% han tenido logros únicamente como satisfacciones personales, el 20% han mejorado salarialmente y un 5% logros profesionales.

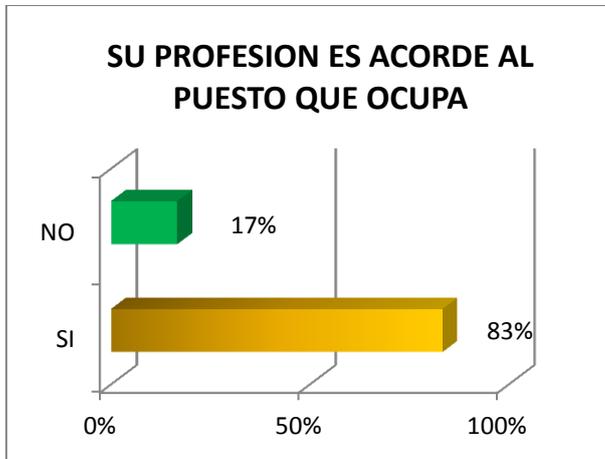
**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.17
SE SIENTE SATISFECHO CON EL PUESTO QUE ACTUALMENTE TIENE**



SE SIENTE SATISFECHO CON EL PUESTO QUE TIENE	%
SI	73%
NO	27%

El 73% de los empleados se sienten satisfechos con el puesto que tienen actualmente, el 27% no está satisfecho. Porcentaje que implica que existe personal ubicado en puestos no adecuados, factor que también influye en el buen desempeño de sus labores, hasta el grado de motivación de los empleados dentro de la institución.

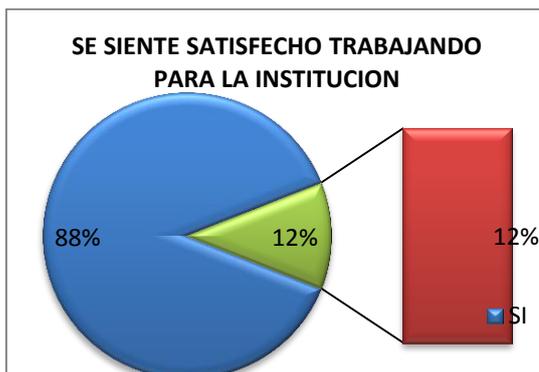
**GRAFICA Y TABLA DE RESULTADOS No.18
LA PROFESION DE EMPLEADO ES ACORDE AL PUESTO QUE ACTUALMENTE
OCUPA.**



SU PROFESION ES ACORDE AL PUESTO QUE OCUPA	%
SI	83%
NO	17%

El 83% de los encuestados indican que el puesto Sí es acorde al puesto que ocupa, mas no el 17% de los empleados. Estableciendo que existe personal que ocupa puestos que no llenan las expectativas debido al nivel academico que tiene. Este es un factor clave en el desempeño de funciones, en el grado de motivacion y compromiso del personal con la insitucion, resultados que confirma que los procesos de gestion de recursos utilizados por la insitucion no han sido los adecuados.

**GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 19
SE SIENTE SATISFECHO TRABAJANDO PARA LA INSTITUCION**

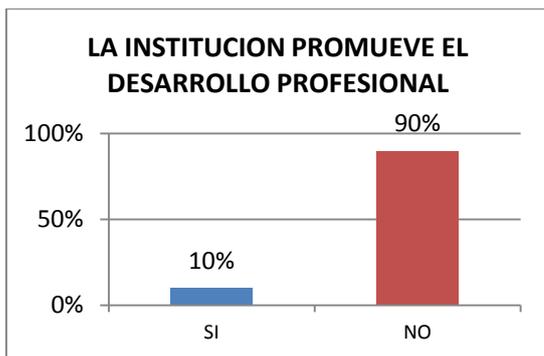


SE SIENTE SATISFECHO TRABAJANDO PARA LA INSTITUCION	%
SI	88%
NO	12%

El 88% de los empleados encuestados se sienten satisfechos por trabajar en la Institución, sin embargo existe un 12% de los empleados que indican no estar satisfechos, porcentaje relativamente bajo pero con un significativo importante, el cual define el buen funcionamiento organizacional y la calidad del servicio que se brinda a la población. Actualmente dicha situación puede evidenciarse en el ambiente laboral de la

institución y de la disposición del personal en relación del desempeño laboral del personal, el cual es bajo.

**GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 20
LA INSTITUCION PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL
DEL RECURSO HUMANO**



LA INSTITUCION PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL	%
SI	10%
NO	90%

El 90% de los trabajadores de la Dirección Departamental de Educación encuestados indicaron que la instrucción no ha promovido el desarrollo profesional, desde el proceso de restructuración de puestos del año 2008 el cual no fue equitativo y justo.

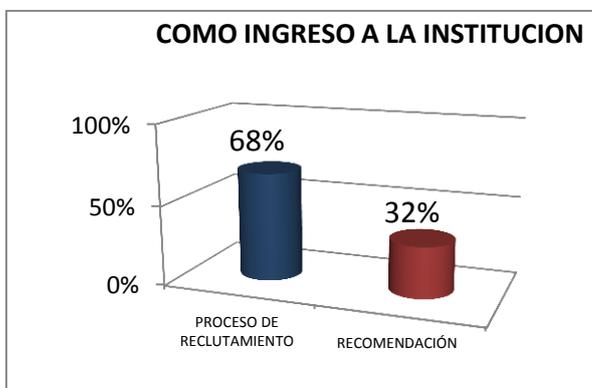
**GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 21
LA INSTITUCION CUENTA CON UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS**



EXISTE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS	%
SI	1%
NO	95%
LO DESCONOSCO	4%

La opinión de los empleados públicos encuestados es que en un 95%, la institución no cuenta con un plan de recursos humanos, el 4 % desconocen sobre el tema y un 1% que si existe.

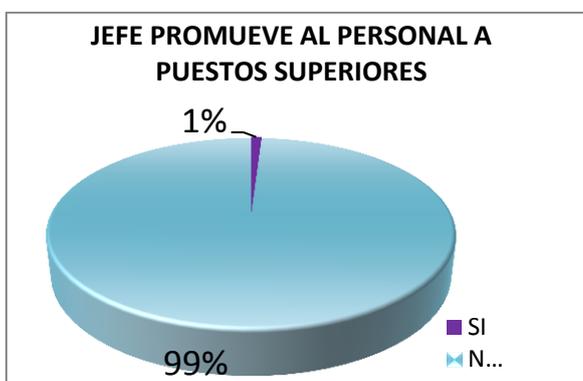
GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 22
FORMA EN LA CUAL EL PERSONAL INGRESO POR PRIMERA VEZ A LA
INSTITUCION.



COMO INGRESO A LA INSTITUCION	%
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	68%
RECOMENDACION	32%

El 68% de los encuestados indicaron que ingresaron por primera vez a la institución a través del proceso de reclutamiento y selección y, el 32% indicó que ingresó a la institución a través de la influencia de algún tipo de recomendación. Este último dato es un indicador que durante el proceso de contratación se obvió el proceso de selección y reclutamiento de personal, el cual es de suma importancia para la obtención de recurso humano idóneo.

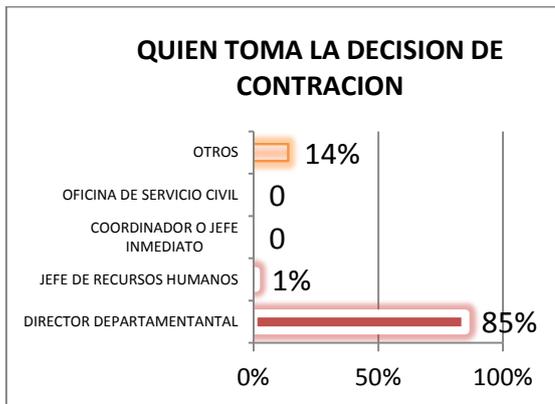
GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 23
EL JEFE INMEDIATO PROMUEVE AL PERSONAL A PUESTOS SUPERIORES



JEFE PROMUEVE AL PERSONAL A PUESTOS SUPERIORES	%
SI	1%
NO	99%

El 99% del personal encuestado indicó que No depende del jefe inmediato la promoción del personal a puestos superiores. En la administración pública es muy escasa la oportunidad de ascensos a puestos superiores, debido a la estructura organizacional centralizada, a la falta de presupuesto suficiente para cubrir los salarios y/o porque la existencia de un puesto vacante en la administración pública es objeto para el pago de favores políticos a los seguidores de grupos partidistas, privando de esa manera la oportunidad de desarrollo laboral al personal interno.

**GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 24
QUIEN TOMA LAS DECISIONES DE CONTRATACION DEL NUEVO PERSONAL**



QUIEN TOMA LA DECISION DE CONTRATACION	%
DIRECTOR DEPARTAMENTAL	85%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1%
COORDINADOR O JEFE INMEDIATO	0
OFICINA DE SERVICIO CIVIL	0
OTROS	14%

El 85% de los empleados públicos encuestados indicaron que el Director Departamental de Educación es el responsable de tomar la decisión de contratar al nuevo personal; el 14% de los empleados indico que la decisión de contratación la realizan otros, que a través de la influencia política o social deciden la contratación del personal para la institución.

**GRAFICA Y TABLA DE REGISTRO No. 25
COMO LE GUSTARIA QUE LA INSTITUCION LE APOYARA PARA LOGRAR SU DESARROLLO PROFESIONAL**



COMO LE PUEDE APOYAR LA INSTITUCION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL	%
ASCENSOS	52%
MEJORAS SALARIALES	30%
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	12%
BECAS DE ESTUDIOS	3%
PERMISOS JUSTIFICABLES	3%

El 52% de los empleados encuestados solicitan el apoyo de la institución para lograr un desarrollo profesional a través de ascensos a puestos más altos jerárquicamente; el 30% indica lograr el desarrollo profesional a través de mejoras salariales; el 12% importante el reconocimiento del trabajo que presta por parte de la institución; y el 3% considera necesario brindar la oportunidad de apoyar al personal con becas de estudios.