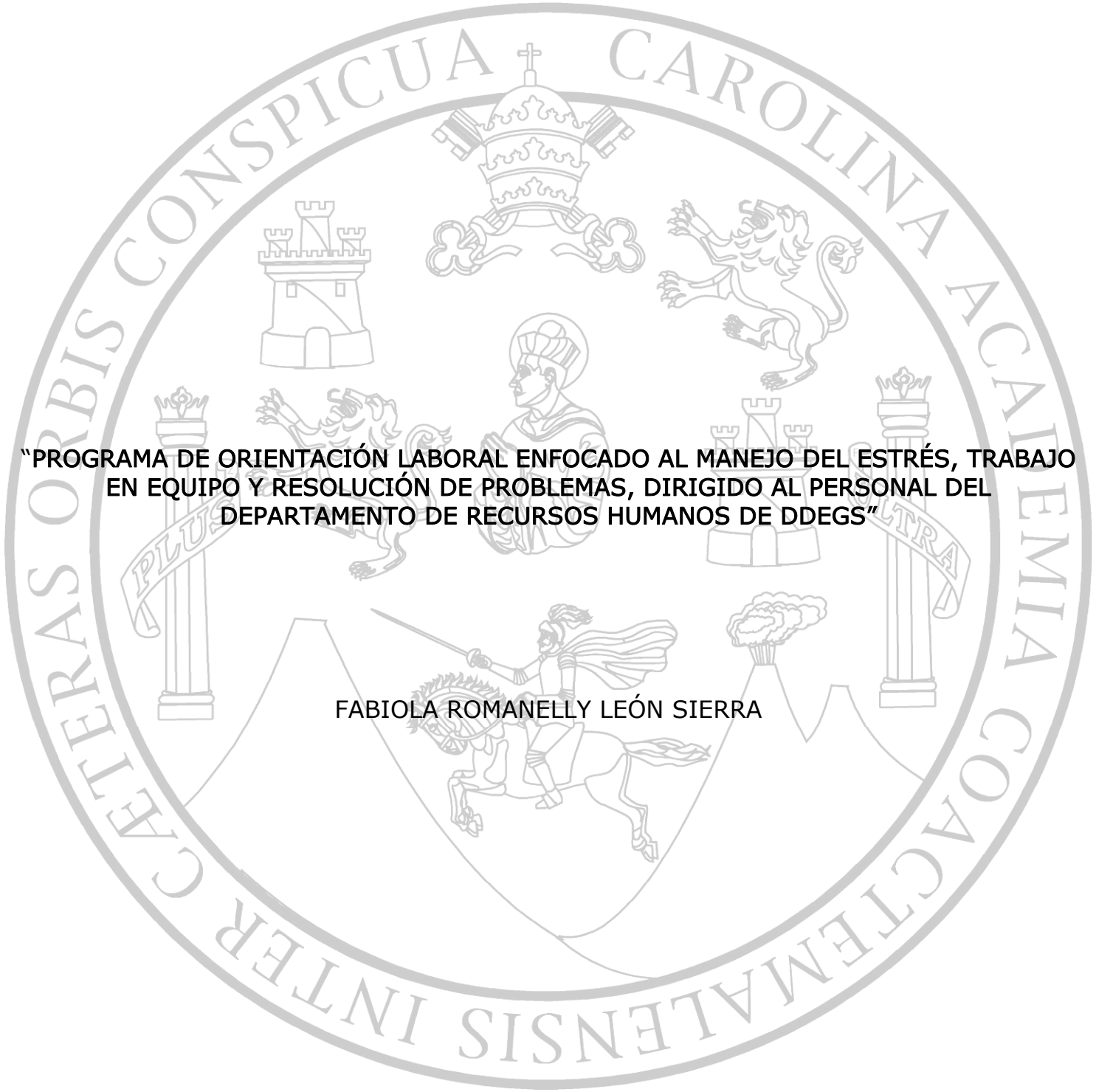


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO -ETS-

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown, and various symbols. The text "UNIVERSITAS CAROLINA ACADÉMICA COACTEMALENSIS" is written around the perimeter of the seal. The text "PLURIBUS IN TERRIS" is written on a banner across the shield.

"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS"

FABIOLA ROMANELLY LEÓN SIERRA

GUATEMALA, ENERO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO -ETS-

**"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO
EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS"**

POR

FABIOLA ROMANELLY LEÓN SIERRA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
TÉCNICA UNIVERSITARIO

GUATEMALA, ENERO DE 2014

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGIAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

M.A. María Iliana Godoy Calzia

SECRETARIA

Licenciado Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

REPRESENTANTES DE LOS DOCENTES

María Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Cordon Osorio

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

c.c. Control Académico

EPS

Archivo

REG. 325-2011

CODIPs.1138 -2013

De Orden de Impresión Informe Final de ETS

28 de junio de 2013

Estudiante
Fabiola Romanelly León Sierra
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO SEXTO (26°.) del Acta VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL OCHO (25-2013) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 19 de junio de 2013, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO SEXTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- titulado: **“PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS”**, de la carrera técnica de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Fabiola Romanelly León Sierra

CARNÉ No. 8913352

El presente trabajo fue supervisado durante su desarrollo por, el Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Mendez y revisado por, el Licenciado Domingo Romero Reyes. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia
SECRETARIA



/gaby



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
GUATEMALA

RECEBIDO

FIRMA: *[Signature]* HORA: 15:30 Registro: 325-11

Reg. 325-2011
EPS. 38-2011

04 de junio del 2013

Señores Miembros
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetables Miembros:

Informo a ustedes que se ha asesorado, revisado y supervisado la ejecución del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

Fabiola Romanelly León Sierra, camé No. **8913352**, titulado:

“PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS.”

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

Así mismo, se hace constar que la revisión del Informe Final estuvo a cargo del Licenciado Domingo Romero Reyes, en tal sentido se solicita continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera
COORDINADOR DE EPS USAC

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
COORDINACION

/Dg.
c.c. Control Académico



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Reg. 325-2011

EPS. 38-2011

12 de abril del 2013

Licenciado

Oscar Josué Samayoa Herrera

Coordinador del EPS

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Respetable Licenciado:

Tengo el agrado de comunicar a usted que he concluido la revisión del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

Fabiola Romanelly León Sierra, carné No. **8913352**, titulado:

"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS."

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

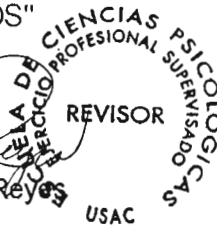
Así mismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este departamento, por lo que me permito dar la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Domingo Romero Reyes

REVISOR



/Dg.

c.c. Expediente



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Reg. 325-2011

EPS. 38-2011

26 de febrero del 2013

Licenciado
Oscar Josué Samayoa Herrera
Coordinador del EPS
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Respetable Licenciado:

Informo a usted que he concluido la supervisión del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

Fabiola Romanelly León Sierra, carné No. **8913352**, titulado:

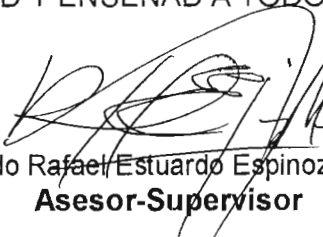
**"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS,
TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS."**

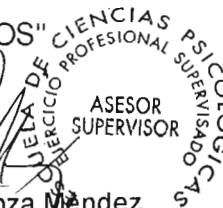
De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

En tal sentido, y dado que cumple con los lineamientos establecidos por este Departamento, me permito dar mi APROBACIÓN para concluir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Asesor-Supervisor



/Dg.
c.c. Expediente



SCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

EPS

Archivo

Reg. 325-2011

DIR. 1,078-2011

De Aprobación de Proyecto de ETS

14 de junio de 2011

Estudiante

Fabiola Romanelly León Sierra

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL CINCUENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL ONCE (1,054-2011), que literalmente dice:

"MIL CINCUENTA Y CUATRO: Se conoció el expediente que contiene el proyecto de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS-, titulado: **"PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL ENFOCADO AL MANEJO DEL ESTRÉS, TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DDEGS"**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Fabiola Romanelly León Sierra

CARNÉ No.89-13352

Dicho proyecto se realizará en Zona 12 ciudad capital, asignándose a la Licenciada Dinora Dardón quién ejercerá funciones de supervisión por la parte requirente y a Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez, por parte de esta Unidad Académica. Considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN.**"

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

/gaby.

Guatemala, 21 de Noviembre de 2012

Coordinador del Departamento de EPS
Escuela de ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.


Respetable Coordinador:

Reciba un cordial saludo del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, deseándole muchos éxitos en tan loable labor.

Por este medio se hace constar que la estudiante **FABIOLA ROMANELLY LEON SIERRA**, con numero de carne 8913352, ha cumplido con el Ejercicio Técnico Supervisado en el tiempo comprendido del 1 de junio del año 2011 al 13 de febrero del año 2012, habiendo desempeñado satisfactoriamente las actividades descritas en su proyecto al inicio del ETS.

No habiendo más que hacer constar firma y sella la presente,

Atentamente,

F 
Licda Dinora Dardon Cardona
Coordinadora de Recursos Humanos
Dirección Departamental Guatemala Sur



Cc archivo/c.p.g

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Florencio de Jesús León Rodríguez

Licenciado en Trabajo Social

Colegiado 4231

Ramiro Escobar Rosales

Médico y Cirujano

Colegiado 7144

DEDICATORIA

A Dios: Mi Padre, amigo y la fuerza de mi alma. Te amo.

A mi hijo: Isaac, mi unigénito, tu eres mi inspiración. Te amo.

A mis padres: Por su apoyo y amor. Los amo. Este título se los dedico a ustedes.

A mis hermanos: Chamy y Elo, Estuar y Karlita .Los amo. Significan mucho para mí.

A mis sobrinos: En especial a Rami y Aury, por desafiar mi vida con su excelencia en todas las esferas de su vida y por su amor genuino a Dios. Los amo.

A mis tíos y primas: En especial a Mima, tía Eva, padrino Arturo, tía Tita, tía Elva, Wlad y Sebas. Gracias por estar en mis momentos difíciles y en las alegrías.

A mis amigas y amigos: Por compartir en mi vida momentos irrepetibles.

A mis alumnos: Llenan mi vida de alegría y cariño.

De forma muy especial a usted, que me acompaña el día de hoy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: A quien le debo todo. Porque tu vives, vivo yo Señor.

DDEGS: Por brindarme tiempo y espacio en tan honrosa institución, gracias por su apoyo, en especial al Departamento de Recursos Humanos, a cada uno por nombre: Licenciada Dinora, Licenciada Dali, Licenciada Rous, Licenciado Dany, Ingeniero Campa, Ingeniera Karina, Licenciada Claudia, Licenciada Aracely, Licenciada Thelmita, Licenciada Elisa, Licenciada Mariana y Licenciada Juanis.

A quien se nos ha adelantado en el camino hacia el Padre: Al Licenciado German Samayoa.

A mis padres: Por su apoyo para mí y para Isaac.

A mis mentores: Licenciada Mireya Gularte, Licenciado Estuardo Espinoza y licenciado Domingo Romero por su gran apoyo a nivel personal y profesional. Son excepcionales.

Al consejo pastoral y grupo de intercesión de Iglesia Verbo zona 12, gracias por el respaldo espiritual brindado.

INDICE

Resumen

Introducción

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1

Monografía.....1

1.2 Descripción de la Institución.....5

1.3 Descripción de la Población.....11

1.4 Planteamiento del Problema.....11

CAPITULO II

REFERENTE TEORICO METODOLOGICO

2.1 Abordamiento Científico Teórico Metodológico.....13

2.2 Objetivos Generales y Específicos.....49

2.3 Metodología de Abordamiento.....50

CAPITULO III

PRESENTACION DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

3.1 Subprograma de Servicio.....57

3.2 Subprograma de Docencia.....60

3.3 Subprograma de Investigación.....64

3.4 Otras actividades y resultados.....68

CAPITULO IV

ANALISIS DE DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Subprograma de Servicio.....70

4.2 Subprograma de Docencia.....72

4.3 Subprograma de Investigación.....75

4.4 Otras actividades.....78

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Conclusiones Generales.....80

5.1.2 Subprograma de Servicio.....80

5.1.3 Subprograma de Docencia.....81

5.1.4 Subprograma de Investigación.....81

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Recomendaciones Generales.....82

5.2.2 Subprograma de Servicio.....82

5.2.3 Subprograma de Docencia.....83

5.2.4 Subprograma de Investigación.....83

BIBLIOGRAFIA.....85

GLOSARIO.....87

ANEXOS

Anexo I: Protocolo del Test de Temperamentos

Anexo II: Protocolo del Test del Clima Organizacional

RESUMEN

El presente texto expone el trabajo realizado en la Departamental de Educación Guatemala Sur, dependencia del Ministerio de Educación, el cual tuvo su enfoque principal en la Psicología Laboral, pudiéndose observar la participación de profesionales psicólogos en el Departamento de Recursos Humanos, aspecto que es generalizado en dicho Ministerio, factor que puede ser traducido en un campo laboral amplio que se abre para la profesión y la relevancia que cobra en instituciones y empresas.

Uno de los propósitos era el poder tener contacto con la realidad de las instituciones estatales, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, aspecto que se considera haber logrado. Las estrategias principales del programa fueron talleres dirigidos al personal de las secciones de Reclutamiento y Selección de Personal así como a la de Gestión y Desarrollo de Personal.

El resultado más significativo fue el registro del Clima Laboral del Departamento de Recursos Humanos, el cual es representativo de la Departamental de Educación Guatemala Sur.

Los aprendizajes obtenidos fueron múltiples, entre ellos el aprender a vaciar el flujograma enfocado a procesos administrativos, conocer los diferentes tipos de contratos y renglones presupuestarios, redacción de papelería legal, y el más importante de todos, conocer las problemáticas laborales y la importancia de su resolución para tener un Clima Laboral adecuado que promueva tolerancia y la complementación de funciones.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala predominan los procesos administrativos de tipo burocrático, en este caso particular, el lugar donde se realizó el ETS tiene base burocrática y la implementación de Calidad Total, esto conlleva a un sincretismo propio de la burocracia estatal y otros precedentes de administración privada.

La Departamental de Educación Guatemala Sur es producto de la descentralización parcial del Ministerio de Educación, situación que fue provocada por la afluencia de docentes que solicitan diversos trámites, así como la cantidad de establecimientos públicos educativos existentes en el área Sur de Guatemala. De igual manera surgen las otras Departamentales Educativas existentes en el país, siendo una de las primeras en funcionar, la Departamental Educativa Norte, situada en la zona 2 de la capital.

Siendo una dependencia del Ministerio de Educación, presenta las problemáticas generales de una institución burocrática, entre ellas, el manejo de papelería y acumulación de la misma, así como la cantidad de insumos que manejan. Otra característica común es el estrés manejado en el Departamento de Recursos Humanos, de hecho, el Ministerio de Educación aplica escalas específicas para determinar los niveles de estrés, pero no se tiene conocimiento del seguimiento del manejo del mismo, por lo que se presenta como una situación permanente. Hay varias consecuencias de un ambiente tenso, y donde los insumos de trabajo se consideran insuficientes, a esto se suma una situación de problemas en la comunicación asertiva de una parte del personal administrativo.

Considerando estos aspectos, se determinan los tres ejes principales de intervención, siendo ellos: Talleres enfocados al trabajo en equipo, resolución de conflictos y manejo del estrés. En el subprograma de

servicio se realizó un flujograma del Departamento de Recursos Humanos, y en el subprograma de investigación se aplicó un protocolo del Clima Laboral.

Los hallazgos obtenidos en el área de investigación son satisfactorios y suficientes para conformar la base de futuros trabajos de intervención en el Departamento de Recursos Humanos de la Departamental Educativa Sur.

Invaluable fue la aplicación de los principios de la Psicología Institucional, la cual se enfoca más allá de los procesos y puestos, para llegar al ser humano, ya que al lograr la estabilidad del sujeto, el rendimiento laboral será directamente proporcional. El psicólogo es el profesional preparado para intervenir el aspecto humano en las instituciones, y por lo tanto, su participación en las instituciones se hace de vital importancia, con el fin de obtener una mejor calidad de vida y desarrollo laboral, lo cual implicará mejoras para la institución.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Monografía del Lugar

La gigantesca capital de Guatemala es la mayor urbe del país y de Centroamérica. Se sitúa en una meseta de 1.500 m. de altura, a unos 80 km del Océano Pacífico, rodeada de valles y barrancos, y goza de un clima bastante agradable.

Ciudad de Guatemala es la capital de la República de Guatemala, así como la cabecera del departamento de Guatemala.

Historia

Dentro de los confines de la moderna Ciudad de Guatemala está la antigua ciudad maya de Kaminal Juyú, la cual data de unos 2.000 años atrás y es sabido que comerciaba con la distante Teotihuacán en México central. El centro de Kaminal Juyú estaba localizado a corta distancia de la parte más antigua de la Ciudad de Guatemala, y en el siglo XX la ciudad creció alrededor de las ruinas (y en algunos casos sobre algunas de las ruinas periféricas antes de que fueran protegidas). El centro ceremonial de Kaminal Juyú es ahora un parque dentro de la Ciudad de Guatemala.

En tiempos de la colonia española era una pequeña ciudad con un monasterio llamado El Carmen, fundado en 1620. La sede de la Capitanía General de Guatemala, dependiente del virreinato de la Nueva España, fue mudada al valle de La Ermita en 1775, y la ciudad adquirió el nombre de Nueva Guatemala de la Asunción. En los últimos años de la época colonial, en Guatemala ocurrió la conjuración de Belén y fue firmada el Acta de Independencia de Centroamérica el 15 de septiembre de 1821.

Su desarrollo se ha visto afectado en incontables ocasiones por desastres naturales, terremotos en su mayoría; que han devastado la

ciudad y sus alrededores. El último que la afectó fue el terremoto de 1976 que dañó seriamente la estructura moderna construida y la que se encontraba en construcción, al igual que reliquias históricas como las iglesias de Nuestra Señora de la Merced, La Recolección y Nuestra Señora del Carmen (primera iglesia construida en el valle hacia 1620), al igual que el edificio del Mercado Central (hoy convertido en un edificio tosco que incluye un centro de artesanías nacionales para el turista).

Fundada oficialmente el 2 de enero de 1776, abarcaba un área aproximada de 10 x 20 manzanas (1 manzana = 10,000 metros cuadrados de área), su crecimiento se dio en todas direcciones, siendo predominantes el sur occidente y el sur oriente. Su crecimiento ha tomado varias poblaciones que en sus inicios se encontraban alejadas, y que hoy forman parte de la ciudad. Algunas de estas son Mixco, Santa Catarina Pínula, Villa Nueva, San José Pínula. También se ha dado el fenómeno de las Ciudades Dormitorio, como Fraijanes, Villa Canales y Amatitlán. En estas ciudades y pueblos, los desarrollos urbanísticos son muchos y muestran el gran crecimiento poblacional de la ciudad, pero ésta aún padece de escasez de vivienda, lo que fomenta la aparición de barriadas en zonas de alto riesgo, como las laderas y barrancos característicos de la región.

El 4 de febrero de 1976, a las 3:03 de la madrugada aproximadamente, fue sacudida por un fuerte terremoto que afectó a todo el país. Zonas como la zona 3 quedaron totalmente destruidas, los hospitales estaban destruidos, se acabó el combustible y mucha gente murió. El terremoto fue de 7.5 en la escala de Richter y causó más daños y más muertos en la periferia que en el centro debido a las construcciones de adobe que existían en ese entonces.

En 2010 la ciudad sufre daños por la Tormenta tropical Agatha, por la gran cantidad de lluvia en un corto periodo. El sistema de drenajes

sufrió un colapso causando un gran socavón en uno de los recorridos en la zona norte.

Actualidad

Ciudad de Guatemala es la capital económica, gubernamental y cultural de la República. La ciudad también funciona como el principal puerto de entrada en el país, con el Aeropuerto Internacional La Aurora y la mayoría de las principales autopistas en el país de origen o que conducen a la ciudad. Además de una amplia variedad de restaurantes, hoteles y tiendas, la ciudad tiene una gran variedad de galerías de arte, teatros, instalaciones deportivas y museos (entre ellos algunas importantes colecciones pre-colombinas de arte) y continuamente ofrece una cantidad cada vez mayor de actividades culturales.

La ciudad sigue siendo un polo de atracción de inmigrantes de las zonas rurales del país, así como los inmigrantes extranjeros, mayormente del sur de México y de Centroamérica.

La Ciudad está dividida en 25 zonas, lo cual hace muy sencillo encontrar direcciones, plan urbanístico diseñado por el Ingeniero Raúl Aguilar Batres. Guatemala tiene una estructura cuadrada que se expande en todas las direcciones lo cual es una característica importante del urbanismo neoclásico de principios de siglo. La ciudad posee muchas avenidas y bulevares amplios y decorados; como la "Avenida La Reforma", "Vista Hermosa", "Los Próceres", "Avenida Las Américas" entre muchos otros. Su trazado antiguo y su ubicación (un valle rodeado de barrancos profundos) hace que las vías de acceso principales sean pocas, lo cual causa una severa congestión de tráfico, al igual que el desarrollo de otras áreas antes tomadas como marginales como la Ruta al Atlántico entre Zona 17 y 18, zona que ha demostrado un especial

poder comercial en estos últimos años, comparado con el de carretera a El Salvador.

El centro de la ciudad de Guatemala está actualmente en un periodo de recuperación, especialmente el paseo de la sexta avenida. Paulatinamente la población local se ha retirado del mismo el cual ha quedado nada más para actividades educativas, políticas y turísticas. Actualmente en los alrededores del casco histórico proliferan las comunidades de inmigrantes (principalmente de otras partes de Centroamérica y El Caribe y también de Asia y África). La concentración de los centros económicos y financieros que albergan oficinas internacionales se ha extendido hacia el sur de la capital guatemalteca, especialmente en las zonas 1, 4, 5, 9, y 10. En dichas zonas se encuentran grandes edificios destinados a oficinas financieras. La industria está concentrada mayormente **en la zona 12**, siendo esta la más contaminada de la ciudad. No obstante, nuevos proyectos urbanísticos colocaron a las contaminantes fábricas en las cercanías de las carreteras hacia el Pacífico y el Atlántico y lo que será el gran proyecto del anillo metropolitano.

Grandes áreas comerciales se construyen en distintos puntos de la capital, sin embargo, cabe destacar el complejo urbanístico del parque comercial Las Majadas que agrupa el área comercial más grande del país ya que en él se encuentran quince centros comerciales entre ellos el centro comercial Miraflores, los Supermercados Hiper Paiz (Walmart) que registran las mayores ventas por metro cuadrado a nivel nacional.

La zona 12 se encuentra ubicado al sur de la capital y lo atraviesan, de norte a sur, dos ejes vertebrales de la Ciudad de Guatemala. Por un lado, encontramos la Avenida de Petapa, que comunica por ese lado sur a la capital, directamente desde el municipio de San Miguel Petapa.

La institución, objetivo del Ejercicio Técnico Supervisado, es dependencia del Ministerio de Educación, está inmersa en una zona industrial, dentro de un centro comercial llamado "Plaza La Grecia", vecino a VICAL, aproximadamente a 10 minutos del IRTRA "Mundo Petapa" y sobre la ruta que conduce a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las calles se encuentran asfaltadas, y por ser un sector industrial, congestionada a nivel vehicular por transporte pesado, especialmente en horas cercanas al medio día. Representa una fuente de trabajo y un servicio accesible para directores, docentes y demás personal educativo, así como para la población estudiantil del sector Sur de la capital.

1.2 Descripción de la institución

Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur

La estructura organizacional de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur está catalogada como tipo C por la cobertura de establecimientos educativos que abarca su jurisdicción en las áreas de: Zonas 11, 12, 21 y los Municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Amatitlán.

Historia

Debido a la gran demanda de servicios existentes por la comunidad educativa del departamento de Guatemala, en el año 2007 a través del Acuerdo Ministerial No. 1291-2008, se concilia la división y descentralización de la única Dirección Departamental de Educación del departamento de Guatemala de ese entonces, en la formación de tres

Direcciones Departamentales que estratégicamente fueran establecidas en los cuatro puntos cardinales del Departamento de Guatemala, siendo así la conformación de las Direcciones Departamentales Guatemala Norte, Guatemala Sur, Guatemala Oriente y Guatemala Occidente.

Para el proceso de conformación de cada Dirección Departamental, fueron nombrados cuatro Directores Departamentales, siendo entonces el primer Director Departamental de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur el Licenciado Porfirio Aldana, quien solicitó el apoyo de la licenciada Dinora Dardón, actual coordinadora del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, para la formación de esta nueva institución.

La actual Dirección Departamental Guatemala Sur, cuya cobertura de trabajo son los municipios de Amatitlán, Villa Nueva, San Miguel Petapa y zonas 11,12 y 21, fue catalogada como Tipo C, por el volumen de docentes y alumnos que atiende. Para la ubicación de la nueva Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur en el año 2008, se hicieron evaluaciones para que el acceso a los usuarios de la cobertura de trabajo no se les dificultara, lo que llevó al monitoreo de varios edificios sobre la Aguilar Batres, por el lado de zona 11 y zona 12, los cuales no fueron autorizados, por el flujo de tráfico que en estas áreas se maneja. Posterior a estas evaluaciones, el edificio donde actualmente funcionan las oficinas de esta Dirección Departamental, previo a un estudio socioeconómico en beneficio a la facilidad de acceso del usuario, fue evaluado y verificado de forma personal por la Licda. Ana Ordóñez de Molina, Ministra de educación de ese año, quien consideró apropiadas y aprobadas las instalaciones, resultado de ello, oficialmente la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se encuentra ubicada en la Avenida Petapa 44 calle 17-49 de la zona 12.

A mediados del 2008 se inicia el proceso de reclutamiento de personal, a través de una convocatoria publicada por los diferentes medios de comunicación, la cual fue revalidada dos veces, pues el volumen de asistentes fue grande, el reclutamiento se realizó para cubrir cada área y unidad de trabajo, como para Subdirecciones, Coordinaciones y Asistentes que laboran actualmente.

Con el apoyo de un grupo de personas que colaboraron ad honorem, en la Nueva Dirección Departamental Sur se realizó la recepción de expedientes, mobiliario y varios procesos administrativos. Las funciones laborales se iniciaron con el poco personal aprobado en el mes de enero del 2009 y a principios del mes de febrero se unió un grupo de profesionales que a reserva de nombramiento, hecho a andar una serie de procesos que requerían de atención inmediata, para cumplirle a la comunidad educativa, más tarde con paciencia, disponibilidad y compañerismo, todos los nombramientos fueron aprobados, estableciendo de esa manera una grupo sólido de profesionales que sirven a la comunidad educativa del área Sur de Guatemala, de manera proactiva, positiva y diferente.

Actualmente a pesar de los cambios administrativos y eventos inesperados de la naturaleza que han afectado a comunidades enteras, en especial a la comunidad educativa, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, sigue creciendo, fortaleciéndose en todas sus áreas, para mejorar los procesos administrativos, integrando grupos de diferentes organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, para apoyar el restablecimiento y mejoramiento, no solo de la comunidad educativa sino de la sociedad en general.

En conjunto estas tres áreas trabajan los siguientes procesos:

1. Recibir papelería de liquidaciones de gratuidad de los diferentes centros educativos sector Guatemala Sur. Asistencia de todas las secciones del Departamento Financiero con sus asistentes.
2. Hacer el compromiso y devengado de órdenes de compra y solicitud de pago de los servicios básicos de los diferentes centros educativos. Asistencia de la sección Análisis Documental, Registro y Seguimiento Presupuestario.
3. Pagos varios de los grupos 100 y 200 de esta Dirección con Asistencia de sección de Operaciones de Caja.
4. Pagos a Proveedores y liquidaciones de caja chica. Con asistencia de asistente de Análisis Documental.
5. Asistencia a capacitación de contraloría de cuentas.
6. Asistencia a reunión de Subdirectores Administrativos Financieros en las oficinas de DIGECOR.
7. Pago de bolsas de estudio por medio de cheques. Asistencia de Sección de Operaciones de Caja.
8. Elaboración de cheques y pago de servicios básicos. Asistencia de Sección de Operaciones de Caja.
9. Ingreso, registro y aprobación de entradas de SICOIN de la gratuidad asistencia de todas las secciones del Departamento Financiero y sus asistentes.
10. Elaboración y entrega de caja fiscal. Asistencia de Análisis Documental.
11. Informe de saldos a Contraloría. Asistencia de Análisis Documental.
12. Gestión y pago de maestros 021, 031 y DIGEEX.
13. Modificación Presupuestaria para regularizar renglones de los programas 11,12 y 13 del fondo rotativo interno de gratuidad con asistencia de Registro y Seguimiento Presupuestario.

14. Aprobación de CUR compromiso, devengado y solicitud de pago de bono 14 de renglón 021, 031 y DIGEEX. Con la asistencia de secciones de Análisis Documental y Registro y Seguimiento Presupuestario.

15. Visado de Requerimientos de los distintos programas manejados en la Dirección Departamental. Asistencia de Registro y Seguimiento Presupuestario.

16. Regularización de CUR de gratuidad de los municipios de los diferentes frentes de trabajo.

Departamento Administrativo

Su función principal es establecer controles técnicos y administrativos para que todos los procesos se realicen de forma efectiva y transparente; así como supervisar que dichos procesos se ejecuten de acuerdo a lo planificado. Se divide en cinco áreas:

- **Atención al Público:** Atención a quejas del ciudadano y gratuidad, quejas presénciales, manejo de planta telefónica.
- **Adquisiciones:(Compra) Bienes,** insumos para el personal de la DDEG SUR, franja de Supervisores y establecimientos educativos y Manejo de SICOIN.
- **Servicios Generales:** Mantenimiento y Limpieza de las instalaciones, vehículos. Combustible, salón de reuniones, traslados y anfitriones.
- **Almacén:** Adquisición, Recepción, Almacenamiento y Distribución de insumos y equipo.
- **Inventarios:** Ingreso y aprobación de bienes en SICOIN, traslado de bienes, baja de bienes, resguardo de activos fijos, control de cargos y descargos en tarjetas de responsabilidad.

➤ Departamento de Recursos Humanos

La unidad del Departamento de Recursos Humanos, está ubicada en el segundo nivel de Plaza La Grecia, zona 12.

Las funciones más importantes que aquí se realizan son:

1. Recepción, revisión y gestión de solicitudes y expedientes de maestros para ser contratados en los renglones 011, 021 y 022, así como de puestos operativos en el renglón 031 (nombramientos y contratos).
2. Gestión de formularios de movimiento de personal (traslados, primeros ingresos, permutas, suspensiones del IGSS, licencias, certificaciones IGSS, interinatos)
3. Emisión y gestión de nóminas para pagos de salarios y prestaciones de trabajadores del Ministerio de Educación en sus diferentes renglones.
4. Afiliación de personal docente, administrativo, técnico y operativo, para su beneficio en el Auxilio Póstumo del Magisterio y al Programa de Solidaridad Magisterial (servicios médicos y servicio funerario) Gestión de jubilaciones.

Se encarga de planificar, organizar, dirigir y supervisar actividades que se desarrollan en las siguientes áreas:

- Reclutamiento y selección de personal
- Gestión y Desarrollo de personal
- Desarrollo Magisterial
- Jurado (JADO)
- Junta Calificadora de personal

Objetivos:

Proveer de personal competente a las dependencias del Ministerio de Educación.

Brindar el servicio a las dependencias y empleados sobre las gestiones de personal que requieran.

1.3 Descripción de la población

La población a la que estará dirigido el Ejercicio Técnico Supervisado, será el personal administrativo del departamento de Recursos Humanos, el cual está conformado por 12 personas titulares, profesionales en las áreas de Psicología, abogacía, administración de empresas y arte; además una maestra de nivel medio reubicada.

El horario de atención es de 9:00 a.m. a 5:30 p.m. Se manejan altos niveles de stress debido a las funciones administrativas que se manejan y la atención al público que solicita los servicios. La mayoría de este equipo de trabajo tiene responsabilidades familiares.

1.4 Planteamiento del problema

El Ministerio de Educación funciona con el sistema administrativo burocrático y en fase de implementación del sistema de Calidad Total, lo cual conlleva cambios en los procesos laborales y adaptación en aspectos actitudinales de los trabajadores, todo ello aumentan el stress en el ambiente laboral.

Aunado a este cambio, en el departamento de Recursos Humanos se desarrollan múltiples tareas, y en ocasiones simultáneas, por ejemplo en el departamento de Reclutamiento y Selección del personal, donde

realizan calificación de expedientes, procesos de auditoría interna, resolución de contratos y atención al público, representado un cúmulo de cargas laborales y emocionales para dicho personal.

Debido a la subjetividad humana, se manifiestan diferentes percepciones en los requerimientos primordiales entre las diferentes unidades, así como entre los mandos altos y los medios, sin embargo coincidieron en algunos factores, los cuales fueron confirmados durante el periodo de exploración de necesidades y/o problemas, y otros determinados por el proceso de observación y análisis, concluyendo en los siguientes puntos:

- Niveles considerables de stress en el personal del departamento de Recursos Humanos.
- Gran cantidad de papelería: Se manejan grandes volúmenes de expedientes, lo cual afecta la efectividad en el trabajo, de forma específica, primero porque involucra inversión de tiempo extra para ubicar la papelería requerida, y segundo porque no son suficientes los archivos, por lo que los expedientes se ven acumulados en escritorios e inclusive, sillas de las oficinas y muebles, produciendo un ambiente poco relajante. A la vez, esto responde a la cantidad de expedientes, ascendiendo solo los de renglón 021 a un número de 800, y también debido a la libertad de acceso a la información personal, por lo que toda esta papelería debe ser archivada durante 20 años.
- Falta de recurso humano
- Falta de soporte técnico constante
- Proceso para la liberación de insumos.

CAPITULO II

REFERENTE TEORICO METODOLOGICO

2.1 METODOLOGIA DE ABORDAMIENTO

➤ BUROCRACIA

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la Antigüedad. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "Ètica Protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Estas tres formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos.

Weber identifica 3 factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

1. El desarrollo de una economía monetaria: la moneda facilita y racionaliza las transacciones económicas. La moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo la

- descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática;
2. El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno: sólo un tipo burocrático de organización podría sustentar la complejidad y el tamaño de las tareas;
 3. La superioridad técnica del tipo burocrático de administración: sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia.

El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas destinadas a acompañarlo, tendieran a su perfeccionamiento. Cuando los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. En las grandes empresas se presenta una necesidad creciente de obtener control y una mayor previsión respecto a su funcionamiento.

Características De La Burocracia Según Weber

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes.

El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos
2. Carácter formal de las comunicaciones
3. Carácter racional y división del trabajo
4. Impersonalidad en las relaciones
5. Jerarquía de autoridad

6. Rutinas y procedimientos estandarizados
7. Competencia técnica y meritocrática
8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios
9. Profesionalización de los participantes
10. Completa previsión del funcionamiento

- Ventajas De La Burocracia

Las ventajas de la burocracia son:

1. Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación
3. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo
4. Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita
5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores
6. Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira
7. Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás
8. Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias
9. Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
10. Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal.

11. Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

➤ CALIDAD TOTAL

Según el Dr. William Edwards Deming, la calidad total "es hacer las cosas bien desde la primera vez...". En algunos países desarrollados, la calidad total se inicia en los individuos e incluye la familia, el grupo de trabajo, la empresa y la sociedad. El concepto ha ido evolucionando desde la calidad del producto y en forma ascendente hasta "calidad total" y "aseguramiento de la calidad"

A partir del advenimiento de las teorías y prácticas desarrolladas por Frederick Taylor en los Estados Unidos, se da inicio a la Administración Científica y se traslada la responsabilidad primaria de la calidad del producto del operador, al obrero especializado o al mayordomo o capataz. Este proceso se lleva a cabo entre los años 1916-1930 y obedece a la época conocida como "tayloriana", en la historia del proceso industrial. En 1930 y años siguientes, se formaliza la inspección como responsable, en un ciento por ciento, de la calidad de materias primas, artículos en proceso y productos manufacturados. El método o tipo de inspección cien por ciento fue convirtiéndose prácticamente en incosteable debido a la producción en masa; además, a decir del Dr. Deming, en algunos casos es prácticamente imposible probar los productos. Por otra parte, están el cumplimiento de las normas para calificar empresas conocidas como de la Serie ISO 9000 que cumplen

100% o nada. En estas normas o patrones no existe el 99% y los únicos valores son aceptación o rechazo.

Partes integrantes de un sistema de calidad:

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

El Manual de Calidad

Específica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, entre otros. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial
- Unifica comportamientos decisionales y operativos
- Clasifica la estructura de responsabilidades
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad

- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad

Manual de procedimientos

Sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

El proceso de mejora Continua: La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la

organización, desde el plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

Diseño y planificación de la calidad

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.

- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquel que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.

- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

La reingeniería de procesos: Es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio internacionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de una gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

➤ TRABAJO DE EQUIPO

Los equipos son cada vez más importantes en las empresas actuales, lo cual presenta nuevas exigencias impuestas al trabajo en equipo. "La eficiencia de una empresa o institución, descansa en los logros de los

objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conforman. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia, el estructurar equipos de trabajo para que accionen en toda organización". (Fernández y Winter, T. 2003)

Existe una diferenciación entre equipo de trabajo y trabajo en equipo. El primero es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta.

Mientras tanto, el trabajo en equipo se refiere a la suma de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas. En este tipo de labor siempre hay responsabilidades que se comparten.

Casi todas las personas desean ser eficaces en su trabajo y verse reconocidas por jefes y compañeros como buenos profesionales. Esta motivación existe y, sin embargo, raras veces puede desarrollarse de esta manera plena.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios.

Para lograr la constitución y configuración de un equipo, hay que combinar la resultante de tres factores.

- Debe existir un trabajo a realizar conjuntamente, de acuerdo con los objetivos propuestos en cuanto a equipo. A partir de estos objetivos se configura el marco referencial en el que se encuadra lo organizativo y lo funcional.

- Una estructura organizativa básica que se deriva de los objetivos propuestos y que se expresa en la distribución de tareas y responsabilidades de los miembros del equipo. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.
- Un sistema relacional que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo. Los elementos que lo integran son: participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos y tensiones, y todo aquello que contribuye a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo en equipo. Mientras la estructura organizativa es el esqueleto del equipo, el sistema relacional se configura mediante los procesos socioafectivos que se dan en el equipo.

En síntesis, que un equipo de trabajo se configura basado en una común orientación de objetivos, con una clara distribución de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica y creando un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal.

➤ TÉCNICAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS

El estrés es un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas y Según Melgosa (1999), este fenómeno tiene dos componentes básicos:

1. Los agentes estresantes o estresores
2. La respuesta al estrés

Los agentes estresores son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que producen situaciones de

estrés. Los estresores pueden ser de índole individual, grupal y organizacional.

Santos (2004) señala que se denominan estresores a los factores que originan el stress y hace énfasis en que el nivel de activación o estado de alerta del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de stress.

La respuesta al estrés es la reacción de un individuo ante los factores que lo originan y los tipos de respuesta que pueden brindarse frente a una situación estresante son dos:

- Respuesta en armonía adecuada con la demanda que se presenta
- Respuestas negativa, insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual genera desadaptación.

En este punto se pueden notar significativas diferencias individuales, ya que, mientras para unas personas unas experiencias resultan agotadoras, difíciles o con un fortísimo efecto negativo sobre el organismo, para otras personas estas vivencias resultan solo ligeramente alteradores y no ocasionan daños en el sistema nervioso y en ninguna parte del organismo.

Fases del Estrés

El ser humano fue creado por Dios con la capacidad para detectar las señales que indican peligro y tiene la opción de acercarse a las situaciones que generan amenazas o evitarlas y alejarse de ellas.

El estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto va pasando por una serie de etapas, durante las cuales se puede detener la

acción que este trastorno genera, o permitir que este se desarrolle plenamente hasta llegar a las últimas consecuencias.

Melgosa (1999), explica que el estrés pasa por tres etapas:

1. Fase de Alarma
2. Fase de resistencia
3. Fase de agotamiento

Según Melgosa (1999), la fase de alarma constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresor la cual es seguida por la fase de resistencia cuando la presencia del estrés supera la primera.

Una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y el estrés no llega a concretarse; pero cuando se realiza lo contrario, la fase de alarma se prolonga disminuyendo su capacidad de respuesta y la persona acaba por llegar a la fase de agotamiento, en la cual se produce una disminución progresiva en el organismo, la cual conduce a un estado de deterioro que se caracteriza por la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual.

Causas del Estrés Laboral

Día a día se encuentran más personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral).

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente, aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

Con frecuencia el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un

problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.

Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

El Salvador actualmente se encuentra inmerso en una grave crisis económica siendo esta una causa muy importante de generación de estrés a nivel social, que influye grandemente en el entorno laboral, en primer lugar porque que existe inestabilidad laboral debido al surgimiento de normativas como el TLC y en segundo lugar porque hay una alta tasa de desempleo, lo cual conduce a técnicos profesionales a trabajar en empleos que no van de acuerdo al grado de estudios obtenidos o a la carrera universitaria estudiada, generándose de esta forma estrés que conlleva a frustraciones de diferente naturaleza .

Principales Efectos del Estrés Laboral

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente

intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador).

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral: (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador):

Efectos Fisiológicos: Aumento de la tasa cardíaca, tensión muscular, dificultad para respirar.

Efectos Cognitivos: Preocupaciones, dificultad para la toma de decisiones, sensación de confusión.

Efectos Motores: Hablar rápido, temblores, tartamudeo.

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, los cuales están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

- Efectos del estrés laboral sobre la organización

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia: (Villalobos 1999, Efectos del estrés sobre la organización)

1. Absentismo.
2. Rotación o fluctuación del personal.
3. Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

La Directiva Marco de la Unión Europea, en materia de Salud y Seguridad, obliga al empresario a reconocer los factores de estrés y a corregirlos. Esta directiva, establece entre otras cuestiones, que el empresario "deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo (...) con arreglo a los siguientes principios generales de prevención: evitar los riesgos, evaluar los riesgos que no se puedan evitar, combatir los riesgos en su origen, adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo

que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como en la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud".

Las técnicas más habituales de afrontamiento y superación del estrés son las siguientes:

- ✓ Técnicas respiratorias
- ✓ Técnicas de relajación y respiración.
- ✓ Técnicas de entrenamiento autógeno
- ✓ Técnicas de detención del pensamiento.
- ✓ Técnicas de afrontamiento de problemas
- ✓ Técnica de afrontamiento asertivo
- ✓ Técnicas de biorretroalimentación

- Atención Individual del Problema

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema. Se emplea la distribución de carteles, conferencias y videos.

La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés y lograr hacerlos conscientes al trabajador, mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

Es importante, mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.

Además, son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral. Consisten en ejercicios de relajación, autoentrenamiento, bioretroestimulación, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación.

En forma complementaria, se enseña el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar habilidades para la toma de decisiones, solución de conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

- Medidas Organizacionales

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tienen

particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

➤ COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas.

Hay dos términos que indiscriminadamente se utilizan como sinónimos, pero que no lo son, pues su significado es muy distinto, estos términos son:

Información: Informar es transmitir ideas en un solo sentido, es decir, de manera unilateral, el emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta.

Comunicar: Es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. El emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de papeles, cada una adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor.

Es la base de la motivación y una de las claves para la retención de talentos. Disminuye los problemas internos y repercute positivamente sobre la productividad. Cuáles son las estrategias más utilizadas según los especialistas

Los especialistas afirman que buena comunicación en el ámbito laboral es el pilar fundamental de la motivación, ya que les da a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados.

De esta forma se logra una mayor fidelización de los trabajadores hacia la organización, una de las claves para retener a los mejores talentos de cada compañía y para optimizar la productividad.

"La comunicación interna es una de las herramientas más importantes con las que cuenta la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y en línea con los objetivos planteados. Cuanto más grande es la empresa, mayor es la importancia de la comunicación interna para mantener enfocados a todos los empleados en los mismos objetivos", señala Dominique Biquard, socia de Identia, consultora integral de comunicación estratégica.

Manuel Tessi, presidente de la consultora en comunicación interna estratégica, INSIDE y director del Centro de Comunicación interna para América Latina, amplía el concepto: "La comunicación interna es tan importante como la sangre para un organismo, sin ella no hay vida, crecimiento ni desarrollo. Es inseparable de la empresa, existe aunque no haya un departamento o rol profesional que la gestione. Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización (informal y formal). Hay comunicación interna en lo que se escribe, en lo que se dice, en lo que se piensa y también en el silencio, en las conductas en lo que se siente, y no se dice".

Ventajas

Es un hecho comprobado que la implementación de canales de comunicación efectivos disminuye la posibilidad de que se generen cortocircuitos entre los distintos integrantes de la organización.

Alejandro Formanchuk, director de la consultora especializada en temas de comunicación Formanchuk & Asociados, afirma: "Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales". "Y son beneficios concretos explica el experto porque sus riesgos son reales, ya que una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre".

Por su parte, Tessi afirma: "La comunicación interna (formal) es importante porque gestiona de manera estratégica la palabra dentro de la empresa. ¿Y qué es la palabra para una organización? Es una unidad de medida tan importante para el negocio como lo es el número. Una

unidad de medida "blanda" si se quiere, pero que tiene un impacto concreto y real en la economía empresarial. Porque esa palabra crea realidades, como lo ha demostrado la ontología del lenguaje. Construye o destruye futuro. Puede convertirse en un activo o en un pasivo de la empresa".

Para que la comunicación sea efectiva, aclara Biquard, el aspecto fundamental es que sea transparente, no engañe a los empleados y sea coherente con la cultura de la empresa.

En este sentido, la especialista señala que algunos de los principales inconvenientes vinculados a la comunicación que presentan las empresas tienen que ver con la resistencia de los empleados al cambio, la falta de una estrategia clara de comunicación y las distancias de nuestro país que son muy extensas y muchas veces no permiten un contacto directo.

Para Tessi existen dos inconvenientes básicos que frenan la implementación de planes de comunicación interna en las empresas argentinas: el desconocimiento de los resultados que se logran y la interpretación de las variables que esta materia requiere.

"La comunicación interna tiene dimensiones de abordaje particulares, que requieren modelos de gestión y mediciones sistemáticas, cuyos resultados hay que saber interpretar. El análisis no es difícil, pero sí es distinto a otras materias", explica.

Herramientas:

Existen variados recursos para mejorar y enriquecer la comunicación interna de las empresas, algunos de más sencilla aplicación que otros.

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran: las carteleras, cartas públicas, manuales del empleado, revistas institucionales, buzón de comunicaciones y reuniones.

- **Carteleras:**

Es un recurso económico y muy efectivo. Los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de aplicarlo es que deben estar ubicadas en un lugar de alto tránsito de la empresa, que la información debe estar ordenada de forma que su lectura pueda ser sencilla y que los contenidos requieren actualización permanente.

- **Cartas públicas:** Es un método rápido y que genera un alto impacto en el remitente. Se utilizan en general para informar resultados, logros o cambios importantes al conjunto de la organización. Deben ser cortas y dinámicas.

- **Manuales del empleado:** Son cuadernillos que contienen la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, así como también el reglamento general de la compañía, que determina qué acciones están permitidas en la firma y cuáles no. Permiten establecer reglas de forma clara y encausar todas las acciones hacia un mismo objetivo.

- **Revistas institucionales:** Facilita la confluencia de la información de las distintas áreas de la empresa, generando un canal de comunicación horizontal entre los distintos sectores. Es importante que los empleados participen de este tipo de iniciativas, ya sea como entrevistados o columnistas para determinados temas, ya que "sentirse parte" es un factor que contribuye de manera significativa a la motivación.

- **Buzón de comunicaciones:** Le da la posibilidad a todos los miembros de la empresa de expresarse de forma libre para hacer llegar a los directivos sus opiniones y sugerencias.

- Reuniones: Son un espacio importante para debatir y reflexionar acerca de lo que sucede en la empresa. Su ventaja es que permite una interacción dinámica y directa. Además los métodos tradicionales, Internet generó una abanico de nuevas herramientas, entre ellos, los newsletters, la Intranet o foros de discusión.
- Newsletters: Su ventaja es que no requieren de un soporte de papel, por lo tanto son más económicos. Sus contenidos son similares a los de las revistas internas.
- Intranet: Se trata de una red interna que permite a todos los empleados estar conectados al mismo tiempo. Su principal ventaja es la inmediatez.
- Foros de discusión: Ayuda a promover la participación de los empleados y a despertar el interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la organización.

"Básicamente las estrategias que más se implementan son las que cumplen con tres requisitos: aquellas que son masivas, simultáneas y unívocas. Es decir, que lleguen a todos los empleados, al mismo tiempo y con el mismo mensaje, para lo que se usan medios no presenciales donde prepondera la palabra escrita. Sin embargo esa es sólo una dimensión, y la comunicación interna es al menos tridimensional, por decirlo de alguna manera. A la dimensión Institucional, hay que sumar la Interpersonal y la Intrapersonal (en las que preponderan la palabra oral y pensada, respectivamente)", señala Tessi.

Independientemente de las herramientas o recursos que se elijan, es fundamental realizar una evaluación constante del proceso. Esto permitirá contar con un mayor control sobre el rumbo y los resultados de las estrategias y metodologías aplicadas y, en caso de que sea necesario, realizar los ajustes correspondientes.

Cuando una empresa u organización mejora su clima laboral, también mejora los niveles de servicios y ventas a sus clientes y los niveles de fidelización de estos, por eso es importante reconocer que se trabaja con personas, que deben conocer con claridad las metas de la organización y también deben saber que la organización se preocupa por ellos.

➤ RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Esta técnica se basa en que los problemas a los que no se encuentran solución, que no se resuelven de forma apropiada, pueden crear un malestar crónico que puede terminar en enfermedades psíquicas o físicas.

Thomas D´Zurilla y Marvin Goldfried, idearon la Técnica de Solución de Problemas en 1971. Consiste en una estrategia de cinco pasos para encontrar solución a cualquier tipo de problema con el que nos encontremos. Se define un problema como “Un fracaso para encontrar una respuesta eficaz ante una situación determinada”

La vida está llena de situaciones que en sí mismas no son problemáticas. Lo que en realidad se considera “problema” es la solución adoptada. Por ejemplo, el hecho de dejar un bolígrafo en un escritorio, no es problema en sí mismo. Se convierte en problema si se busca en cajones, en la papelería o en el suelo, cuando lo más probable es que se encuentre en la superficie del escritorio, pero oculto por algún documento u objeto.

Los cinco pasos para resolver un problema son:

1. Especificar el problema.
2. Concretar la respuesta que como hábito damos al problema.

3. Hacer una lista de soluciones alternativas.
4. Valorar las consecuencias de cada alternativa.
5. Valorar los resultados.

➤ FLUJOGRAMA

El diagrama de flujo es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Ventajas de los diagramas de flujo

- Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Tipos de diagramas de flujo

- Formato vertical: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aún para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación

de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Simbología y significado

- Óvalo o Elipse: Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).
- Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- Rombo: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- Triángulo boca abajo: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento)

➤ CLIMA ORGANIZACIONAL

De Todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador

de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones)
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad(empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Contribuir a mejorar el ambiente laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Departamental Educativa Guatemala Sur apoyando procesos y aplicar técnicas de relación interpersonal.

2.2.2 Objetivos Específicos

Subprograma de Servicio

- Contribuir con los procesos organizacionales de la institución mediante la esquematización de los mismos por medio de la elaboración del flujograma correspondiente al departamento de Recursos Humanos, basado en la información que proporcionen los miembros del personal.

Subprograma de Docencia

- Promover el manejo del stress en el personal de Departamento de Recursos Humanos, estableciendo primeramente de forma objetiva los niveles de stress, para subsecuentemente proporcionar las herramientas personales de intervención directa.
- Coadyuvar con el personal de Recursos Humanos para que puedan identificar problemas y buscar soluciones viables a los mismos mediante un proceso de talleres formativos.
- Promover la integración y trabajo en equipo por medio de charlas y dinámicas grupales.

Sub-Programa de investigación

Objetivo:

Evaluar la percepción que se tiene sobre las relaciones laborales en la Departamental Educativa Guatemala Sur.

2.3 Metodología de Abordamiento

- **Subprograma de Servicio**

Fase de Exploración:

Se llevó a cabo durante la visita de observación. Consistió en realizar encuestas que registraron la descripción de puestos de trabajo, dirigidas al personal del departamento de Recursos Humanos.

Fase de Intervención Inicial:

Se organizará la información mediante un análisis de los datos obtenidos con el fin de clasificarlos en base a las funciones y puestos. En este momento se evaluará la necesidad de ampliar la información si fuera necesario, lo cual implicaría nueva recolección u orientación de los datos que se requieran.

Fase de Intervención:

En esta fase se efectuará la identificación del cuerpo teórico por medio de la revisión de diferentes revisiones bibliográficas sobre flujograma, con el fin de elegir la estructura y/o tipo que mejor se adapte y sea representativo de la organización del departamento de Recursos

Humanos. Se vaciará la información recopilada según el tipo y estructura del flujograma elegido.

Fase de Intervención Final:

Presentación del flujograma correspondiente al departamento de Recursos Humanos.

- **Subprograma de Docencia**

Fase de Exploración:

Se llevó a cabo durante la visita de observación. Se tuvieron conversaciones informales con el personal, las cuales manifestaron las problemáticas prevaletentes, además, fue evidente la manifestación del estrés laboral.

Fase de Intervención Inicial:

Se realizaron los trámites correspondientes para la aprobación de los talleres que se realizarían, siendo los temas: Trabajo en equipo, Resolución de Conflictos y Manejo del Estrés.

Fase de Intervención:

Se llevaron a cabo los talleres de las temáticas seleccionadas en base a las necesidades manifestadas. Al primer taller asistió todo el equipo del departamento de Recursos Humanos. Conforme transcurrió el tiempo la asistencia fue irregular. Debido a la toma de la estructura física de la Departamental Educativa Sur y al traslado al Instituto Experimental Carlos Martínez Duran durante el mes de Agosto, los talleres se impartieron al personal que se reunía en la Biblioteca del mismo.

Fase de Intervención Final:

Hubo ciertos acontecimientos que modificaron la línea de trabajo, la irregularidad de la asistencia, el horario extralaboral, ya que era media hora antes de la entrada regular, y el fallecimiento del licenciado German Samayoa, quien fue un apoyo incondicional para el desarrollo de los talleres, todos estos factores llevaron a que durante el tiempo que no se estuvo en la sede, se aprovecharan las mañanas para dar el último taller sobre Manejo del Estrés dirigido al personal que quisiera participar. Se hizo el cierre con un desayuno coordinado por el personal que asistió al taller.

- **Subprograma de Investigación**

Fase de Exploración:

Se llevó a cabo durante la visita de observación y continuó durante el desarrollo de los subprogramas de servicio y docencia. Se solicitó por medio escrito la aprobación para aplicación de test y/o cuestionarios al personal de la Departamental Educativa Guatemala Sur al licenciado Ramiros Cellis, cuya respuesta fue positiva.

Fase de Intervención Inicial:

Se realizó mediante la aplicación de test de temperamentos para lo cual se hizo una prueba piloto en el departamento Financiero, donde se contactó al coordinador para solicitar la autorización correspondiente de tiempo y espacio. Se consultó de forma individual a cada miembro del personal obteniendo la participación de todo el equipo de trabajo.

Fase de Intervención:

Se presentó el protocolo de test para clima organizacional al supervisor del ETS, licenciado Estuardo Espinoza, después de su aprobación se llevó a cabo la aplicación del test al departamento de Recursos Humanos de la Departamental Educativa Guatemala Sur, obteniendo la participación de todo el personal.

Fase de Intervención Final:

Presentación de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

El inicio del ETS representó una serie de procesos administrativos y de contactos personales a nivel profesional, yendo más allá en la formación académica y personal, tal cual es su significado, el ejercicio “práctico” del conocimiento adquirido durante toda la carrera. Una oportunidad de servicio, la cual es base primordial del estudiante de San Carlos, retribuyendo de esta manera lo que se espera haya sido una inversión productiva en el ser individual y con repercusión social.

Siendo el ETS de la carrera técnica en Orientación Vocacional y Laboral, se eligió una entidad del Estado donde se realizaran procesos administrativos, siendo el caso particular, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur dependencia del Ministerio de Educación, el cual maneja tanto procesos burocráticos como de calidad total, lo que permitió poder observar ambos tipos de administración.

Periodo de Observación:

Es necesario hacer mención de las dos semanas de observación durante las cuales se identificaron las problemáticas propias del sistema burocrático y las del personal, factor que las hace específicas y susceptibles a la intervención psicológica, por medio de pautas de conducta que deben ser asumidas de forma voluntaria, de igual manera consistente, además se hace necesario el reforzamiento por parte de la institución, a través de sus mandos gerenciales y medios.

La accesibilidad a la información era limitada, situación que mejoró relativamente posterior al proceso de inducción, se había logrado la identificación como “epesista” de San Carlos. Fue determinante el apoyo del departamento de Coordinación, y quien proporcionó información relevante, fue el licenciado German Samayoa, asistente de Coordinación. Colaboró también el departamento de Comunicación Social, donde inclusive se tuvo la oportunidad de estar un par de horas, fue allí donde se obtuvo la historia de la creación de la Departamental Sur, siendo cofundadora, la licenciada Dinora Dardón, actual Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos, quien fuese Directora Interina de la institución durante el presente período de transición de gobierno. Fue relevante que durante este tiempo se conoció al personal de Recursos Humanos, con quienes se estaría compartiendo un periodo de 8 meses, no solo a nivel profesional, sino de forma personal, siendo este último factor definitivamente enriquecedor para la vida personal.

Realización del Proyecto de Factibilidad:

Fue un tiempo de aprendizaje. Se recibió asesoría del supervisor de ETS, licenciado Estuardo Espinoza. Fueron cambiados esquemas predeterminados que se enfocaban solamente en actividades, y se aprendió sobre desarrollar planificaciones más concretas y mejor orientadas por objetivos alcanzables. Se investigaron temas diversos para el desarrollo del marco metodológico, desde trabajo en equipo hasta el manejo de un programa para elaborar flujogramas.

Se realizó la planificación para los 8 meses de trabajo, encontrando durante la ejecución, imprevistos y situaciones que pueden no haber estado contempladas, procesos que tuvieron que modificarse, pero que al final ayudaron al desarrollo de la creatividad y la solución de problemas.

Presentación del Proyecto de Factibilidad

Revisado y aprobado el proyecto por el supervisor de ETS, licenciado Estuardo Espinoza, se presentó a la coordinadora del Departamento de Recursos Humanos, licenciada Dinora Dardón, proporcionándole además una copia electrónica del mismo. Durante la semana de observación se había tramitado la entrada sin necesidad de hacer fila, con el objetivo de cumplir el horario de forma puntual. Al cambiar de lugar físico, se hizo necesario informar nuevamente sobre el horario de ingreso y salida al edificio sin presentar documento personal.

Se inició también el trámite correspondiente para la impartición de talleres, lo cual tuvo que ser modificado, durante la primer semana se hizo la gestión para la solicitud de salón, el cual implicaba uno por mes, desde el mes de junio hasta octubre, asimismo se llenó un listado que proporcionó el licenciado German Samayoa para registrar a las personas que asistirían, ya que la nueva propuesta incluía a todo el personal de la Departamental Sur Educativa. Se procedió a recoger firmas y se observó una buena disposición y cantidad de participantes para el taller, todo esto a pesar del horario extralaboral.

Durante esa misma semana se informó que el permiso sería exclusivamente para el personal del Departamento de Recursos Humanos, en horario extralaboral de 8:30 a 9:00, días martes, lo cual fue informado por Intranet al resto de personal que se había inscrito, de igual manera se informó de forma personal con quienes se pudo contactar.

Se enfocó el trabajo en el subprograma de servicio, para lo cual se realizaron las correspondientes cartas de solicitud y la espera de aprobación por parte del licenciado Esteban Mollinedo, director en funciones.

3.1 Subprograma de Servicio

Actividades:

Se realizó un acercamiento al personal, aunque por la atención al público no se daban siempre los espacios necesarios.

Se procedió a la aplicación de un cuestionario con el fin de recopilar los nombres y actividades de los diferentes procesos cotidianos. La información fue muy generalizada, por lo que se cambió el método, realizándose entrevistas individuales: (Se citan en el orden cronológico respectivo)

- Licenciadas Berta Elisa Lorenzo, de la unidad de Gestión y Desarrollo de Personal, Catalogaciones.
- Licenciada Aracely Maribel Osorio, de la unidad de Gestión y Desarrollo de Personal, de Acciones de Personal.
- Licenciada Mariana Andrade Chang, de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, analista de puestos.
- Licenciado German Antonio Samayoa, Asistente de Coordinación
- Licenciada Dalila Sánchez, Coordinadora de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Ingeniera Karina Hernández, del Departamento de Planificación
- Ingeniero Daniel Campa, de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, analista de puestos. Proporciono asesoría sobre el programa para realizar flujogramas y su uso.
- Licenciada Thelma Godoy, Coordinadora de Gestión y Desarrollo de Personal.
- Licenciada Juanis Cerna, delegada de DIDEMAG.

Se recibió asesoría sobre el vaciado del flujograma, el licenciado Samayoa gestionó los procesos para la instalación del programa Visio y se inició la transcripción del flujograma.

La información obtenida llevó a la decisión de trabajar los puestos funcionales sobre los nominales, ya que algunos servidores públicos fueron asignados en un área diferente a la que indica su puesto.

Se tuvo una fase donde se presentaron los flujogramas a las personas encargadas de los procesos, y fue en este momento donde se identificó que al imprimir desde el programa Visio el diagrama no era del tamaño esperado, y por lo tanto dificultaba su legibilidad. Fue cuando se tuvo asesoría sobre la transcripción a Microsoft Word, la impresión era adecuada pero no se podían hacer modificaciones en la estructura de los procesos, por lo que se tenían que realizar en el programa original y luego realizar la transcripción, así con cada proceso.

Durante ese tiempo se atendieron otras actividades y además fue necesario que la computadora recibiera mantenimiento, por lo cual tuvo que dejarse momentáneamente las correcciones, tiempo que se aprovechó para hacer la revisión física, ya para este entonces se había compartido más tiempo con el personal del Departamento de Recursos Humanos y se estableció la confianza necesaria.

Entonces empezó a ampliarse la información sobre los procesos, y esto implicó nuevas correcciones, ya que se describían los mismos procesos pero de forma más detallada. Con la asesoría del ingeniero Campa se determinó el contenido, con la base de que la descripción de procesos debía de consultarse en el Manual de Funciones, así fue como se redujo el contenido en cada paso y fue ubicado el proceso que debía describirse.

Se realizó la presentación física de flujogramas con lo cual se logró la corrección de algunos de ellos.

Se adicionó la información sobre el tiempo aproximado de la ejecución de los pasos en los procesos generales.

Se imprimieron los flujogramas y se presentaron al ingeniero Campa quien asesoró sobre los títulos, los cuales tuvieron que ser corregidos.

Se proporcionó una copia electrónica del flujograma al Departamento de Coordinación, solo algunos procesos tenían tiempos registrados

El programa Visio fue desinstalado y ya no se pudo realizar el cambio solicitado. Se escogió una nueva modalidad para la presentación del flujograma.

Resultados:

Recopilación de datos sobre los puestos funcionales del Departamento de Recursos Humanos.

Se hizo el primer registro general sobre los procesos de los puestos de trabajo en forma física, asimismo se elaboró un esquema para el diseño gráfico del flujograma.

Completación de la información para los procesos e impresión final de flujogramas.

3.2 Subprograma de Docencia

Actividades

Posterior a una serie de modificaciones y varias propuestas para la realización de los talleres, se tuvo el apoyo de la licenciada Dinora Dardón quien revisó y corrigió la carta de solicitud al Departamento de Comunicación Social para la divulgación de los talleres. Fue entregada a la licenciada Rosalivy Hernández, coordinadora del departamento quien envió la información de los talleres por Intranet.

Se contó con todo el apoyo logístico por medio de la intervención del licenciado German Samayoa, él fue quien realizó la gestión para el préstamo del salón al Departamento de Servicios Generales coordinado por la licenciada Silvana Guevara. El licenciado Samayoa prestó su equipo personal para la presentación, el cual fue utilizado después de la primera evaluación sobre los talleres por sugerencia del ingeniero Campa.

Resultados

Los talleres fueron aprobados para ser impartidos. Se coordinó el préstamo de salón así como la divulgación de los mismos, situación que debe ser solicitada cada lunes para enviar mensajes al personal por Intranet al departamento de Comunicación Social.

Se logró la aprobación del uso del salón de eventos para la impartición de los talleres y un listado oficial; proporcionado todo por el licenciado German Samayoa.

Taller sobre: Trabajo en Equipo

Actividades

El subprograma de talleres se inició impartiendo un tema introductorio sobre Trabajo en Equipo, este con dos fines específicos, primero como un sondeo general sobre lo que ya se conocía del tema, y el segundo para relacionar al grupo de forma positiva y recrear ciertos aspectos del área laboral, esto se logró por medio de describir aspectos positivos de los compañeros de forma individual, pero con la presión del tiempo y rotar las hojas con los nombres, esto recrearía parte de la presión laboral que se maneja en el Departamento de Recursos Humanos.

Se abordaron las temáticas sobre la práctica de trabajo en equipo, obstáculos y dificultades, comunicación asertiva. Se evaluaron los factores presentes y ausentes de trabajo en equipo.

Durante la última sesión del taller se aplicó el PNI.

Resultados

El personal del Departamento de Recursos Humanos asistió en su totalidad, 10 personas, más la ingeniera Karina Hernández del Departamento de Planificación. La participación en la dinámica grupal fue funcional, al igual que la metodología aplicada la cual consistió en dividir al grupo en dos equipos de trabajo y posteriormente expusieron los conceptos desarrollados. Fue una manera práctica de evaluar el conocimiento que se tiene sobre la temática que se estará trabajando.

Se lograron establecer los factores ausentes del trabajo en equipo.

En la aplicación del PNI se recogieron los siguientes comentarios:

-Positivo:

Tener una visión más objetiva de las razones del por qué no se logran alcanzar las metas como equipo, ayudó a conocer las debilidades y aptitudes personales, se motivó a mejorar la comunicación de ideas y promovió la objetividad. Se dio teoría y práctica, se utilizó material de apoyo.

Negativo:

En el aspecto negativo coincidieron en dos puntos específicos: Poco tiempo para el taller, ya que se daba en media hora, y el segundo es que no se logró integrar a todo el equipo para que recibiera los talleres. No usar los recursos tecnológicos necesarios.

Interesante:

Preparación de los temas, la motivación con que se transmitía, lo apropiado del lenguaje, el entendimiento de los problemas desde un punto de vista psicológico, tener noción de los aspectos no trabajados en equipo, conceptualización del disenso y la forma correcta de aplicarlo.

Taller sobre: Resolución de Conflictos

Actividades

El taller introductorio se inició con principios de la técnica Cognitivo Conductual, de la cual se utilizaron de forma específica la categorización, identificación de los costos y beneficios, evidencias, evento, análisis funcional e ideación sobre la resolución de problemas.

Posteriormente se aplicó el FODA. En la etapa de Aspectos a Mejorar se presentaron la licenciada Dinora Dardón, Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos y la asistente en ese entonces de Dirección, Ana

Calel, con quienes se llevó a cabo, no el taller sino una presentación de este aspecto.

Resultados

Fue muy importante la asistencia de las 11 personas del personal del Departamento de Recursos Humanos en el inicio del taller sobre Resolución de Problemas, ya que durante esa sesión se eligieron las problemáticas más relevantes por medio de votación individual.

Las 3 problemáticas seleccionadas fueron: Comunicación, cantidad de recursos materiales con que se cuenta y distribución equitativa del trabajo.

Se obtuvo un registro escrito de las fortalezas y debilidades de las dos secciones del Departamento de Recursos Humanos, así como un listado de opciones conceptuales sobre conflictos y formas de resolución.

Taller sobre: Manejo del Estrés

Actividades:

Se presentó la temática sobre bases biológicas del estrés, formas físicas en que se manifiesta, así como su manejo por medio de algunas técnicas de relajación y formas prácticas de aplicar en el área laboral.

Resultados:

Debido a la toma de oficinas por parte del sindicato y el sector magisterial se trasladó a los servidores públicos de la departamental hacia el Instituto Experimental Carlos Martínez Duran, razón por la cual el taller fue impartido al personal que se reunía en la biblioteca de dicha institución, siendo la asistencia un promedio de 7 personas. Se realizó la presentación teórica en cañonera, gracias al apoyo de la licenciada Silvana Guevara, coordinadora del Departamento de Servicios Generales. Se aplicaron

dinámicas con imaginación, aquí hubo una participación activa y se expresaron inquietudes de forma numerosa.

Se contó con el apoyo de Jazmín Zulema Rodas Aguilar, EPS de la Escuela de Humanidades y profesora de Educación Física quien estuvo en dos sesiones de relajación con su equipo y herramientas.

3.3 Subprograma de Investigación

Actividades

El subprograma de investigación se definió durante el desarrollo del ETS. Se consideraron las necesidades evidenciadas durante los primeros talleres impartidos.

El primer acercamiento se hizo por medio de la aplicación de un test sobre la evaluación de temperamentos, para ello se procedió a tramitar la autorización para la realización de test y/o cuestionarios, lo cual fue aprobado por el licenciado Ramírez Cellis, subdirector en funciones en ese entonces. Como se expuso en la fase inicial, la prueba piloto se llevó a cabo en el Departamento Financiero, donde se recibió el apoyo del coordinador y del personal a su cargo. El proceso fue por medio de concertación de citas, lo cual también sirvió para establecer rapport con dicho personal, así se fueron aplicando los test de forma individual, y proporcionando un glosario con la terminología técnica. Después de algunos días se estaba concluyendo la aplicación y se inició con la entrega de resultados impresos, así como la utilidad del test, todo esto serviría para establecer un área de seguridad al mostrar el manejo de confidencialidad de la información, ya que el próximo paso sería la aplicación en el Departamento de Recursos Humanos, preparando así la plataforma para la aplicación del Clima Organizacional.

Se elaboró el instrumento de registro para la evaluación del Clima Organizacional, el cual fue evaluado y corregido por el ingeniero Daniel Campa, analista de puestos. Aprobado el instrumento se inició el proceso para concertar las citas respectivas al personal del Departamento de Recursos Humanos, para finalmente aplicar el protocolo de la evaluación.

Resultados de la Aplicación del Clima Organizacional

El protocolo para la evaluación del Clima Organizacional fue elaborado, corregido, aprobado y aplicado al personal del Departamento de Recursos Humanos en ambas secciones: Reclutamiento y Selección del Personal y Gestión y Desarrollo del Personal.

Se procesó la información de forma cuantitativa primeramente y se elaboró el informe escrito cualitativo, el cual arrojó los resultados que se presentan a continuación.

La población investigada se caracteriza por estar comprendida entre los 20 y 40 años de edad. Asimismo, hay un claro predominio del género femenino.

La población opina que la institución es un buen lugar para trabajar, por lo que considera que es factible recomendar a cualquier familiar para trabajar en la misma, pues también percibe que su calidad laboral ha mejorado en comparación al año pasado.

También opinan que están comprometidos con las directrices institucionales, y comprenden la relación de su trabajo con los objetivos institucionales los cuales conocen tanto a nivel de departamento como en el conjunto de la Misión y la Visión organizacional.

En el área de la comunicación el personal en su mayoría expresó que no reciben o no tienen a tiempo la información sobre aquello que les afecta. En el aspecto referente a la información que proporciona la coordinadora de área hay una discrepancia de opiniones, predominando el grupo que percibe no estar bien informado, incluyendo los medios como las carteleras y el intranet.

El personal tiene conocimiento de donde se debe acudir cuando se presentan problemas relacionados con el trabajo. Expresaron que es fácil de contactar a los compañeros del mismo departamento y que son alentados a compartir sus conocimientos con los demás.

En el Departamento de Recursos Humanos se considera que se puede contar con los compañeros de trabajo cuando se les necesita, que se tiene participación en la toma de decisiones, las contribuciones son valoradas en su mayoría y se pueden expresar el punto de vista personal.

El personal consultado coincidió en que no se cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo y que el mismo no recibe el mantenimiento en forma adecuada. No se cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo y el ambiente físico no es totalmente el requerido. Este aspecto lo demuestra la gráfica siguiente:

No se percibe amenaza o acoso personal, sin embargo, se considera que el ambiente de trabajo no está libre de hostilidad. No se cuenta con una descripción del cargo por escrito y actualizada, ni con la documentación procedimental. No se cuenta con el tiempo para reflexionar y aprender del trabajo realizado.

Se considera no haber recibido la inducción adecuada para el desarrollo del trabajo que se ejecuta y que no hay suficientes oportunidades de mejoramiento profesional en la institución, aunado a que no se cuenta con la preparación por parte de la institución para promociones laborales.

Los programas de orientación para nuevos compañeros no son considerados efectivos, y no hay una promoción adecuada de los programas de inducción y desarrollo de la institución.

Todo el personal coincide en su aspiración de tener mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.

En cuanto a las relaciones verticales, se tiene el conocimiento claro de lo que las respectivas Coordinaciones esperan de los resultados individuales en el trabajo. Por otra parte, no se considera recibir un adecuada retroalimentación sobre la calidad del trabajo realizado.

Entre las fortalezas evidenciadas está el fácil acceso a la respectiva coordinadora cuando se le necesita y hay conocimiento de las fortalezas del trabajador.

El personal se encuentra satisfecho con los beneficios de la institución y recibe su pago a tiempo y en forma precisa.

Se manifestó que los trabajadores de la institución que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos, y que se debe evaluar objetivamente el trabajo individual para considerar las promociones laborales.

3.4 Otras Actividades y Resultados

Actividades

Apoyo en archivo.

Apoyo en charlas dirigidas a docentes en centros educativos.

Apoyo en inducción a practicantes de nivel medio

Atender y realizar de llamadas telefónicas de forma ocasional.

Se participó en la entrega de contratos a docentes. Para este proceso se organizan por rangos de número, el contrato debía darse al docente para ser revisado, posteriormente firmado y se le hacía la entrega, quedando constancia de la misma por medio de un listado de registro.

Apoyo al proceso de información a docentes sobre las diferentes gestiones del Departamento de Recursos Humanos por medio de la aplicación de dinámicas grupales de integración grupal y de reflexión en los centros educativos: Instituto Mayab zona 12, en el salón Raúl Alarcón y en la escuela Oficial Rural Mixta Tecún Umán de Bárcenas Villa Nueva.

Se participó en el manejo de expedientes de practicantes, y elaborando un listado de los mismos, el cual incluía nombre, carrera, establecimiento, departamento asignado, fecha de inicio y finalización de la práctica, también se participó en el proceso de distribución por departamentos. Los expedientes de practicantes de nivel medio fueron recibidos y archivados. En cuanto a los expedientes de docentes fueron revisados, conformados y archivados en base al listado de finiquitos. Se ordenaron los expedientes de DIGEEX. Se adicionaron finiquitos a expedientes 031.

Se proporcionó apoyo en el proceso de recontractación y actualización de datos en el sistema ESHIR organizando a los docentes y con el registro de

firmas de los docentes. Se ordenaron los contratos 021 de técnico I y técnico II de forma correlativa, los cuales ascienden a un total de 876.

Se manejaron leitz con cédulas de notificación, reintegros, oficios, providencias, oficios y acuerdos magisteriales. Se compaginaron contratos, cuatro copias de cada uno de los siguientes sectores: Villa Nueva, Amatitlán, San Miguel Petapa y Guatemala.

Resultados

Se ubicaron, revisaron, completaron y archivaron expedientes de docentes del renglón 021 y DIGEEX.

Las llamadas telefónicas realizadas lograron una cobertura del 85 al 90% de los contactos que fueron asignados.

Se lograron involucrar a todos los asistentes a las charlas dirigidas a docentes en las actividades dirigidas.

Se entregaron los contratos 021 asignados, a los docentes que laboran bajo este renglón. Se llevó a cabo la inducción a dos grupos de practicantes de nivel medio con las presentaciones respectivas en cada sección de la Departamental Educativa Sur a excepción de la Dirección y Subdirección.

Todos los expedientes de Técnico I y Técnico II fueron ordenados de forma correlativa en su totalidad.

Capítulo IV

Análisis y Discusión de Resultados

4.1 Subprograma de Servicio

El subprograma de Servicio se orientó tomando en cuenta la petición de la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos, licenciada Dinora Dardón. Representaba un reto la realización del flujograma, ahora dependería de los datos, que de forma voluntaria, proporcionara el personal del departamento. Como bien expresa la frase "Quien tiene la información, tiene el poder", hubo cierto resguardo en cuanto a la información que se recopilara por escrito, en el 80 % de los casos fue generalizada. Se solicitaba el nombre de la función desarrollada y los procesos utilizados para la misma, las respuestas eran muy amplias y sin detalles de pasos. El protocolo de recolección se consideró inadecuado. Fue así como se determinó diseñar un instrumento más específico y combinarlo con entrevistas informales. Este proceso implicaría charlas, las cuales se convirtieron en preguntas directas y personales, especialmente hacia la función que se realizaría en la Departamental Educativa Sur. Los acercamientos con el personal del Departamento de Recursos Humanos llevarían paulatinamente al establecimiento de confianza, conllevando a información más específica, aunque en pocas ocasiones detallada.

Posterior a la inversión de tiempo para el contacto personal, se estarían conociendo los puestos funcionales y nominales del Departamento de Recursos Humanos, fue significativo el apoyo e información proporcionados por la Ingeniera Karina Hernández, del Departamento de Planificación Educativa, quien proporcionó los puestos nominales y el organigrama general, con dichos datos se determinó realizar el registro de

los puestos funcionales, porque estos reflejarían de mejor manera los procesos reales que se llevan a cabo en cada sección, es decir, en la sección de Reclutamiento y Selección de Personal como en la sección de Gestión y Desarrollo de Personal; se confirmó la orientación con respecto a la funcionalidad al revisar los registros de los puestos, se encuentran descripciones de estos y de los encargados a nivel nominal, pero no se detallan procesos.

Una limitante que se presentó en varias ocasiones, fue el hecho de que las citas programadas no siempre se podían realizar debido a la atención al público, en su mayoría personal docente, y de forma ocasional a directores y supervisores de establecimientos. Fue un aspecto importante el poder tener planificaciones flexibles y que se adaptaran a las necesidades del personal, así como contar con actividades alternativas o apoyar en oficina cuando se podía ser atendida.

Con algunos avances obtenidos sobre el registro de puestos funcionales, fue proporcionada una computadora portátil por parte del licenciado German Samayoa, asistente del Departamento de Coordinación, y como se mencionara en el capítulo III, la instalación del programa Visio, por el ingeniero Daniel Campa, aspectos que facilitaron el registro de datos y la presentación del flujograma.

No se tuvo siempre el acceso a la computadora portátil, lo cual en ocasiones atrasaba el registro electrónico, debido a que el programa utilizado solo se encontraba en dicha computadora.

Otro factor que influyó en el atraso del registro de información de los procesos fue el hecho de que se pidieran tiempos para los mismos, lo cual representaba nuevas entrevistas y correcciones desde ese programa, por otra parte se encuentran otras instancias del Ministerio de Educación que intervienen en la toma de decisiones de contratación, lo cual pudo ser

registrado en el flujograma gracias a que los tiempos son específicos y bien conocidos; parte positiva de un sistema administrativo burocrático.

Conforme transcurría el tiempo de convivencia, la confianza era directamente proporcional, entonces se amplió información con respecto a los pasos que conformaban las funciones de algunos puestos, aspecto corregido por el ingeniero Campa, justificando y definiendo el concepto de flujograma desde el punto de vista como un registro gráfico que debe comprenderse y captarse en minutos, en tanto que para describir funciones está el manual que los registra. Así fue como debió reducirse detalles y enfocarse en los pasos específicos. No se considera haber registrado cada paso, y esto debido a que no en todos los casos se proporcionó la información necesaria, en la mayor parte de ellos se considera que fue debido a la ampliación que se quería proporcionar sobre aspectos generales más bien que sobre especificaciones de los mismos. Fue así como después de un par de revisiones y sugerencias se logró conformar el flujograma general del Departamento de Recursos Humanos.

4.2 Subprograma de Docencia

Los objetivos propuestos fueron alcanzados en términos generales, sin embargo, hubiese sido deseable la participación constante del personal de ambas secciones, es decir, del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, como del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personal, lo cual no fue posible.

Fue una limitante que causó desánimo en cierto momento del desarrollo de los talleres, al extremo de considerar la cancelación de los mismos, pero justo en el momento preciso, se dio el traslado temporal al Instituto Carlos Martínez Duran, y cobró un nuevo enfoque y se inició la

participación de otras secciones de la Departamental Educativa, siendo la más consistente en cuanto a participación, la sección de Servicios Generales.

Taller de Trabajo en Equipo

Este fue el primer taller impartido, así que en la primera sesión se registró solamente una persona con inasistencia.

El personal del Departamento de Recursos Humanos participó activamente en las dinámicas y exposiciones ocasionales que presentaron, expresando un dominio de la conceptualización, pese a ello concuerdan en que no se aplica dicho conocimiento en la práctica, porque se puede apreciar que el personal del Departamento de Recursos Humanos tiene claras las diferencias entre lo que es un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, pero no se considera que manifiesten la intencionalidad de incorporar los principios del trabajo en equipo, lo cual trae como consecuencia que el ambiente laboral no sea satisfactorio. Cuando se comenzó a trabajar sobre los factores ausentes de trabajo en equipo, los asistentes al taller eran de una de las dos áreas, y difícilmente se reunió todo el personal del departamento. En esta fase del taller se evidenciaron las diferentes opiniones, una sección lo percibió como un tipo de confrontación que debía ser evitada, en tanto que la otra sección, lo enfocó como una oportunidad para poder expresar ciertas inconformidades y comentar sobre vivencias grupales interrelacionales que debían de mejorar, por lo que se trabajó con los datos recopilados durante la semana de observación y el tiempo que se estuvo fuera de las instalaciones de la Departamental Educativa Sur, es decir, cuando el personal se reunió en el Instituto Experimental Carlos Martínez Duran, ya que fue un momento propicio para la observación.

Durante el tiempo de comentarios sobre la aplicación de los principios del trabajo en equipo, las sugerencias fueron limitadas con evitación hacia los tópicos que podían causar controversia, con la posible consecuencia de provocar una discusión. En base a lo percibido, se decidió nombrar una moderadora que no pertenecía a ninguna de las dos secciones, el resultado fue que se ausentaron las dos secciones, por lo que la problemática se presentó a la moderadora y a la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos, licenciada Dinora Dardón. Se considera que solo hubo un traslado de información ya que no hubo respuesta alguna a los resultados presentados.

Taller sobre: Resolución de Problemas

La asistencia a los talleres fue muy variable, al principio consistió en el cambio de salón, que en ocasiones era en el comedor y otras en el salón de eventos, pero posteriormente se hizo evidente la evitación de forma consciente por el tipo de temática que se plantearía, principalmente en el taller de "Resolución de Conflictos", afortunadamente, a la sesión introductoria asistieron 11 personas. Fue así como pudo determinarse la problemática general, pero posteriormente, cuando se anunció que se trabajaría el FODA, la cantidad de personas disminuyó de forma evidente. Se combinaron dos factores, el licenciado German Samayoa, principal apoyo en los talleres, fue hospitalizado, lo cual concluyó en su defunción, al mismo tiempo se consideró falta de interés por parte del personal del Departamento de Recursos Humanos. El deceso del licenciado German Samayoa representó de forma personal la pérdida de un gran ser humano, lo cual conllevó también a una disminución en el número de los asistentes al taller. El licenciado Samayoa era una persona que producía cohesión en el personal del Departamento de Recursos Humanos, promovía relaciones afectivas y una escucha positiva, estos factores beneficiaban la promoción de los talleres.

No hubo otra persona que tomará el papel de facilitador para el desarrollo de los talleres, pero siempre se contó con el apoyo de la licenciada Dardón, que debido a sus múltiples ocupaciones no siempre podía participar en el desarrollo de los mismos.

Taller sobre: Manejo del Estrés

Durante la presentación sobre los factores estresantes, surgió la problemática en cuanto a los puestos y las funciones. Es necesario mencionar que este taller fue impartido en el Instituto Carlos Martínez Duran, y por lo tanto, los asistentes pertenecían a varias secciones de la Departamental Educativa Sur, expresaron prioridades laborales y personales, así como manifestaron juicios de valor, lo cual puso de manifiesto la tensión generalizada del Clima Organizacional.

En esta misma línea de la participación de diversas secciones, aportaron sus conocimientos, enriqueciendo el contenido del taller y haciéndolo participativo, tal fue un caso sobre una dinámica de imaginación, el cual era de tipo personal, pero fue compartido al grupo de forma voluntaria y se realizaron las inferencias del mismo, resultados que fueron identificados como acertados, lo cual impresionó de forma positiva al grupo, promoviendo un ambiente de confianza y validez al conocimiento que se impartía.

4.3 Subprograma de Investigación

Este fue el último subprograma en determinarse debido a que se presentaban varias necesidades, pero finalmente se logró establecer

prioridades en virtud a lo generalizado de la situación en cuanto al clima laboral que se vive en la Departamental Educativa Guatemala Sur.

En algunas oportunidades se pudo vivenciar lo prolongado que se vuelve un proceso en el sistema burocrático, es ejemplo de dicha situación el haber obtenido la aprobación escrita y firmada por el Subdirector de la Departamental Educativa Sur, licenciado Ramírez Cellis, lo cual llevó un par de días, y posteriormente se indicó que debería ser aprobado nuevamente por el Departamento de Coordinación del Departamento de Recurso Humanos.

Aspecto relevante fue el hecho de que a las personas en general les gusta saber aspectos del cómo son conductual y emocionalmente, por lo que la aplicación sobre el test de temperamentos se consideró acertada y alcanzó el objetivo propuesto.

Se aplicaron test de Temperamento a diversas secciones de la Departamental Educativa Sur cuando se estuvo fuera de la sede. Esta situación disminuyó la suspicacia que se percibía en el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Ya en la sede de la Departamental Educativa Sur, se procedió a concertar citas para aplicar los protocolos del Clima Organizacional, situación que se fue aplazando por la atención fluida al público, a su vez esto amplió los tiempos programados para aplicar y recoger los protocolos, pero finalmente se logró la participación de las dos secciones del Departamento de Recursos Humanos.

Las problemáticas evidenciadas desde el período de observación, permanecieron como una constante a lo largo del proyecto, siendo verificadas y especificadas por el instrumento del protocolo del Evaluación del Clima Organizacional, fue beneficioso el momento en el que se aplicó,

debido a que se había establecido una relación de confianza con algunas personas del Departamento de Recursos Humanos, lo cual se tradujo en comentarios relacionados a los reactivos que se presentaron en el protocolo.

Entre los aspectos relevantes se encontró el apoyo de forma grupal en situaciones personales, pero que no se daba en el área directamente laboral, asociado a este comentario y en el que coincidieron varias personas, era sobre el monopolio de la información, de tal forma que si una persona no asistía a sus labores, conllevaría a detener un proceso de los más solicitados por los docentes en ciertas épocas del año, en consecuencia, el hecho de tener claves personales en equipos con información pública puede hacer que la atención a docentes se retrase, o aún más, no prestar el servicio a volúmenes considerables de usuarios. Esta situación se percibió como una respuesta a un complejo ambiente laboral, que como bien lo manifestara el protocolo aplicado, presenta un ambiente laboral hostil, en ocasiones de forma encubierta, y en otras, abiertamente.

Un aspecto calificado de forma unánime fue la precariedad de los insumos de oficina. Como institución estatal se cuenta con los recursos mínimos, inclusive en ocasiones se constató que algunos servidores públicos aportaban algunos elementos para su trabajo como lapiceros y engrapadoras para poder realizar sus tareas cotidianas sin retrasos.

El mantenimiento del equipo, especialmente de las impresoras no fue considerado por el personal como el requerido. En ciertas ocasiones fue causa del retraso en la entrega de un par de contratos que estaban siendo solicitados por el personal docente, los cuales fueron entregados, pero en un período de tiempo mayor del esperado, lo cual resta la eficacia del proceso, situación similar se daba en la entrega de los tiempos de servicio,

aumentando, por esta situación, la cantidad de personas en la fila de espera, conllevando a su vez una a un clima estresante.

Las relaciones verticales se limitan a procesos de información, en cuanto a una de las dos secciones se refiere. Aunque se tiene el conocimiento de la función del puesto, al no darse una retroalimentación necesaria, se corre el riesgo de un status quo donde no se logren avances o mejoras en los procesos y servicios que se prestan. En esta misma línea, se manifiesta la ausencia de asertividad de los mandos gerenciales hacia los mandos medios, y entre los pares de los mandos medios.

El personal del Departamento de Recursos Humanos no considera que se hagan reconocimientos por el desempeño laboral de manera justa, lo cual crea roces en las relaciones interpersonales. Estas son consideraciones basadas en primera instancia en los resultados del protocolo, y en segundo lugar, a los comentarios realizados de forma espontánea y confidencial, lo cual represento una satisfacción personal y profesional por la confianza obtenida.

Otras Actividades:

El departamento de Recursos Humanos comprende dos áreas, Reclutamiento y Selección de Personal y Gestión y Desarrollo de Personal. Donde se prestó más apoyo fue en la primera área.

Los procesos están bien definidos y organizados, aspecto que se pudo observar durante la entrega de contratos a docentes, se tienen estructuras previas, durante y posterior a la entrega. Esto permite un mejor servicio y disminuye la posibilidad de que la población docente tenga que esperar largo tiempo para su atención, aspecto positivo en una administración de tipo burocrático.

La departamental Educativa Sur representa una opción accesible como centro de práctica para carreras del nivel medio, por lo cual la afluencia de practicantes aumenta para los meses de junio, agosto y septiembre, esto conllevó a manejo de expedientes en mayor número y en ocasiones a falta de espacio físico para desarrollar algunas tareas, o bien, la asignación a una mesa amplia pero sin implementos de oficina. Aunque existe un programa de inducción estructurado en lo que respecta a la parte teórica, no se hace la presentación del mismo debido al factor tiempo, por la carga laboral aumentada con la atención al público.

La atención al personal docente fue grata, inclusive se recibió apoyo de maestros en proceso de reubicación. El atender estudiantes en proceso de práctica, tanto de nivel medio como universitario, representó un contacto a nivel personal y profesional satisfactorio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Conclusiones Generales

- El Departamento de Recursos Humanos es una muestra significativa de la dinámica relacional que prevalece en la Departamental Educativa Sur.
- El ambiente físico del Departamento de Recursos Humanos no es el apropiado, lo cual se traduce en un factor estresante para el personal.

5.1.2 Subprograma de Servicio

- El departamento de Recursos Humanos cuenta con un flujograma funcional que podrá ser el punto de partida para futuros trabajos de investigación.
- La forma más efectiva de registro de puestos es por medio de los de tipos funcionales sobre los nominales en el Departamento de Recursos Humanos.
- La falta de acceso a información detallada sobre algunos procesos conlleva a registros parciales en el flujograma.

5.1.3 Subprograma de Docencia

- Los talleres coadyuvan a la sensibilización sobre las temáticas específicas de trabajo en equipo y al manejo de los conflictos relacionales laborales.
- La problemática relacional-laboral en el Departamento de Recursos Humanos tiene sus causas principales a la falta de la comunicación asertiva.
- Los horarios extralaborales no son recomendables para el desarrollo de talleres.
- El equipo de trabajo del Departamento de Recursos Humanos posee aptitudes para la toma de decisiones y manejo de la presión.
- La falta de sistematización en algunos procesos es la razón de los altos índices de estrés que se presentan en una de las secciones del personal del Departamento de Recursos Humanos.
- La intervención de la psicología es beneficiosa para el manejo del estrés.

5.1.4 Subprograma de Investigación

- Los horarios extralaborales producen roces personales entre los mandos altos y medios, así como en las relaciones horizontales.
- La aplicación de test confidenciales y registros de Clima Laboral son de total aceptación en el personal del Departamento de Recursos Humanos.
- El Clima Laboral del Departamento de Recursos Humanos es representativo de toda la institución.
- Establecer relaciones de confianza con el personal del Departamento de Recursos Humanos fue básica para la contribución y aportes generados en el Clima Organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Recomendaciones Generales

- La coordinadora general del Departamento de Recursos Humanos, y sus coordinadores de secciones, deben establecer pautas de conducta que promuevan relaciones de armonía y satisfacción laboral por medio de la equidad y la asertividad en el trato con sus subalternos.
- Las autoridades de la Departamental Educativa Sur deben buscar asesoría para la readecuación de la estructura física y ambientación de oficinas, con el fin de mejorar el espacio físico para el personal del Departamento de Recursos Humanos.

5.2.2 Subprograma de Servicio

- Se debe socializar la información de los puestos funcionales registrados en el flujograma.
- Se recomiendan capacitaciones a nivel interno del Departamento de Recursos Humanos sobre los puestos funcionales de las secciones de Reclutamiento y Selección de Personal, así como de Gestión y Desarrollo del Personal, impartidas por la persona que ocupa cada puesto.
- La coordinadora de Recursos Humanos puede proponer e instaurar una rotación del personal por cada puesto de trabajo y eliminar la privacidad de los registros electrónicos que son de uso público.

5.2.3 Subprograma de Docencia

- Se debe fomentar la confianza entre el personal por medio de actividades de trabajo en equipo y relacional grupal.
- Realizar un FODA interno en el Departamento de Recursos Humanos, donde la participación no sea de tipo opcional y dentro de los horarios de trabajo, promoviendo la libre expresión y trabajando la tolerancia al disenso.
- Las autoridades de la Departamental Educativa Sur deben solicitar la información de resultados sobre los test de Escala del Estrés que han sido aplicados en la institución y darles un seguimiento, apoyándose en el profesional de la Psicología para que mediante los procesos respectivos se llegue a una resolución satisfactoria del manejo del estrés.
- Promover la comunicación asertiva y acercamiento estratégico de la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos a su personal para establecer relaciones de confianza.

5.2.4 Subprograma de Investigación

- Se recomienda la sistematización de procesos y la información efectiva para reducir o eliminar el horario extralaboral.
- Es necesaria la retroalimentación sobre los resultados del Clima Laboral y darle seguimiento para mejorar los aspectos con puntuación inaceptable.
- Es indispensable aplicar la comunicación asertiva y acercamiento estratégico de la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos a su personal para establecer relaciones de confianza.

- Es indispensable aplicar la comunicación asertiva y acercamiento estratégico de la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos a su personal para establecer relaciones de confianza.
- Mejorar la distribución y uso de recursos para que no falten los suministros básicos para desarrollar las labores respectivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, Roberto. Calidad Total. 1ra. Edición. Universidad Estatal a distancia. Costa Rica. 1992. Págs. 3-97.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2001
- García Barrios, Luis Rolando. El Costo de Implementar la Calidad Total en la Industria Guatemalteca. Facultad de Ciencias Económicas. 1995.
- López González, Edna Bealí. Abordamiento de la Violencia Intrafamiliar, Maltrato Infantil y la Estimulación Temprana en la Comunidad de Boca del Monte. Escuela de Psicología. Guatemala, Abril, 2004.
- Manual Para el Llenado de Movimientos de Personal de la Dirección de Recursos Humanos. Ministerio de Educación, Guatemala, Septiembre del 2009.
- Reglamento Interno de la Departamental Educativa Guatemala Sur. Ministerio de Educación. Guatemala 2009.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Palencia Flor de María. Documento Sobre Terapia Cognitivo –Conductual.
- <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>
- www.monografía.com/trabajo/burocracia/burocracia.shtm

- www.opinion/climaorganizacional-y-la-cultura-de-la-organizacion-html.
- www.slidershar.net/juanjavier77/dia-de-flujo3311744. Marzo. 2010.

GLOSARIO

- **Aseguramiento:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la adecuada confianza de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
- **Biorretroalimentación:** Control mental sobre el cuerpo que le permite a una persona disminuir las sensaciones de dolor. / La biorretroalimentación o bioautorregulación es una técnica que mide las funciones corporales con el fin de ayudar a controlarlas.
- **Benchmark:** El benchmark es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark. La palabra benchmark es un anglicismo traducible al castellano como comparativa.
- **Benchmarking:** El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Benchmarking es un anglicismo que proviene de la palabra "benchmark" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (p.ej. una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia. Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. Quienes hacen Benchmarking determinan primero en que aspectos necesitan crecer y luego detectan la empresa que mejores prácticas realiza en esa área. Luego investigan a la Compañía y aplican esas prácticas en su organización. El Benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual llegar o bien superar.

- **Calibración:** Conjunto de operaciones que establecen, en condiciones especificadas, la relación entre los valores de una magnitud indicados por un instrumento de medida o un sistema de medida, o los valores representados por una medida materializada o por un material de referencia, y los valores correspondientes de esa magnitud realizados por patrones
- **Cliente Interno:** Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio. El cliente interno va indisolublemente unido al marketing interno, que no es sino la aplicación de los principios del marketing, yo añadiría que relacional, a los trabajadores de la organización. Con ellos se pretende lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa.
 - **Introspectivo/Introspección:** Observación y examen que una persona hace de sus propias ideas, pensamientos y sentimientos.
- **Introvertido:** Que tiende a encerrarse en sí misma y no comunica sus sentimientos o pensamientos.
- **Feedback:** La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.
- **Input:** En la elaboración de un producto es todo aquello que se le ha ido añadiendo a éste, capital o trabajo, antes de que llegue a ser output.

- **Performance:** Bernárdez (2005) Relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. (Brethower, D., 1998). Rummler, G. (200 Valor agregado al trabajo en dos niveles: haciendo la organización más efectiva, que se refleja en los productos y servicios proporcionados a sus clientes, de vuelta a los accionistas, y un ambiente de trabajo productivo para el personal. Y el segundo nivel forma parte de la efectividad de la organización pero enfocado en el ejecutante en el sistema.

Anexos

Test de Temperamento

Nombre: _____

Profesion: _____ Edad: _____

En cada una de las siguientes líneas de cuatro palabras, coloque una "X" delante de la palabra que más se aplica a usted, marcando una sola opción de la cuatro por cada línea. Continúe hasta terminar las cuarenta líneas. Si no sabe el significado de alguna palabra, consulte por favor antes de responder. **Este test es solamente un indicador de resultados "probables" de su temperamento. Gracias por su participación**

Parte I

| | | | | |
|-------|-------------|----------------|------------------|---------------|
| 1 | Animado | Aventurero | Analítico | Adaptable |
| 2 | Juguetón | Persuasivo | Persistente | Placido |
| 3 | Sociable | Decidido | Abnegado | Sumiso |
| 4 | Convincente | Controlado | Competitivo | Considerado |
| 5 | Entusiasta | Inventivo | Respetuoso | Reservado |
| 6 | Enérgico | Autosuficiente | Sensible | Contento |
| 7 | Activista | Positivo | Planificador | Paciente |
| 8 | Espontáneo | Seguro | Puntual | Tímido |
| 9 | Optimista | Abierto | Ordenado | Atento |
| 10 | Humorístico | Dominante | Fiel | Amigable |
| 11 | Encantador | Osado | Detallista | Diplomático |
| 12 | Alegre | Constante | Culto | Confiado |
| 13 | Inspirador | Independiente | Idealista | Inofensivo |
| 14 | Cálido | Decisivo | Humor seco | Introspectivo |
| 15 | Cordial | Instigador | Considerado | Conciliador |
| 16 | Platicador | Tenaz | Ayudador | Tolerante |
| 17 | Vivaz | Líder | Leal | Escucha |
| 18 | Listo | Jefe | Organizado | Contento |
| 19 | Popular | Productivo | Perfeccionista | Permisivo |
| 20 | Jovial | Atrevido | Se comporta bien | Equilibrado |
| Total | | | | |

Parte II

| | | | | |
|-------|----------------|-------------------|----------------------|----------------|
| 21 | Estridente | Mandón | Apocado | Soso |
| 22 | Indisciplinado | Antipático | Sin entusiasmo | Implacable |
| 23 | Repetidor | Reticente | Resentido | Resistente |
| 24 | Olvidadizo | Franco | Exigente | Temeroso |
| 25 | Interrumpe | Impaciente | Inseguro | Indeciso |
| 26 | Imprevisible | Frío | No se compromete | Impopular |
| 27 | Descuidado | Terco | Difícil de contentar | Vacilante |
| 28 | Tolerante | Orgullosa | Pesimista | Insípido |
| 29 | Iracundo | Argumentador | Sin motivación | Taciturno |
| 30 | Ingenio | Nervioso | Negativo | Despilfarrador |
| 31 | Egocéntrico | Adicto al trabajo | Abstraído | Ansioso |
| 32 | Hablador | Indiscreto | Susceptible | Tímido |
| 33 | Desorganizado | Dominante | Deprimido | Dudoso |
| 34 | Inconsistente | Intolerante | Introverso | Indiferente |
| 35 | Desordenado | Manipulador | Moroso | Quejumbroso |
| 36 | Ostentoso | Testarudo | Escéptico | Lento |
| 37 | Emocional | Prepotente | Solitario | Perezoso |
| 38 | Precipitado | Malgeniado | Suspica | Sin ambición |
| 39 | Inquieto | Precipitado | Vengativo | Poca voluntad |
| 40 | Variable | Crítico | Comprometido | Astuto |
| Total | | | | |

Por favor realizar la sumatoria de cada columna en el área de total.

Espacio para psicometría

| | | | | |
|-------------|----------|-------------|-----------|-----------|
| 1-19 | | | | |
| 20-40 | | | | |
| Total | | | | |
| Porcentajes | | | | |
| Sanguíneo | Colérico | Melancólico | Flemático | Resultado |

Encargada

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE EPS
EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO
CARRERA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL
DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, GUATEMALA SUR**

EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS PERSONALES

Mi rango de edad se ubica entre

20-30___

30-40___

40-50___

50-60___

Sexo

F___

M___

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de reactivos. Por favor colocar la literal X sobre la respuesta de su elección.

GENERALES

1. Considera usted que la institución es un buen lugar para trabajar?

Si___ No___

2. Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la institución?

Si___ No___

3. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado

Si___ No___

OBJETIVOS

1. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

Si___ No___

2. Conozco los objetivos de desempeño de mi departamento

Si___ No___

3. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la institución

Sí___ No___

4. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi institución

Sí___ No___

COMUNICACIÓN

1. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta

Sí___ No___

2. Mi coordinador me mantiene bien informado

Sí___ No___

3. Las carteleras e intranet son una buena fuente de información

Sí___ No___

4. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo

Sí___ No___

5. Los compañeros de mi departamento son fáciles de contactar

Sí___ No___

6. Los compañeros de otros departamentos son fáciles de contactar

Sí___ No___

7. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás

Sí___ No___

GRUPO DE TRABAJO

1. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

Sí___ No___

2. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones

Sí___ No___

3. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la institución

Sí___ No___

4. En mi equipo, los compañeros aprecian mis contribuciones

Sí___ No___

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

1. Recibo la inducción adecuada para el desarrollo de mi trabajo

Sí___ No___

2. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la institución

Sí___ No___

3. La institución prepara adecuadamente a sus trabajadores para que sean promovidos

Sí___ No___

4. Los programas de orientación para nuevos compañeros son efectivos

Sí___ No___

5. Conozco los programas de inducción y desarrollo disponibles en mi institución

Sí___ No___

6. Los programas de inducción y desarrollo disponibles en mi institución son efectivos

Sí___ No___

7. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades

Sí___ No___

8. Mi coordinador(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento

Sí___ No___

COMPETENCIA DE MANDOS GERENCIALES

1. Tengo confianza en las habilidades de mi jefe(a) para hacer su trabajo

Sí___ No___

2. Conozco claramente lo que mi coordinador (a) espera de mí

Sí___ No___

3. Recibo feedback* adecuado por parte de mi coordinador(a) sobre la calidad de trabajo que realizo

Sí___ No___

4. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño

Sí___ No___

5. Es fácil acceder a mi jefe(a) cuando lo(la) necesito

5. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros

Sí___ No___

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

1. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo

Sí___ No___

2. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada

Sí___ No___

3. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada

Sí___ No___

4. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

Sí___ No___

5. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)

Sí___ No___

6. En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)

Sí___ No___

7. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad

Sí___ No___

8. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, coordinador (a) alta gerencia).

Sí___ No___

9. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada

Sí___ No___

10. Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)

Sí___ No___

11. Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado

Sí___ No___

Si___ No___

6. Mi jefe(a) es justo(a) en el trato con el personal a su cargo

Sí___ No___

7. Mi jefe (a) tiene interés activo en mi trabajo

Sí___ No___

8. Mi jefe(a) conoce mis fortalezas

Sí___ No___

*Retroalimentación

COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO

1. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia

Sí___ No___

2. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la institución (seguro, jubilación, vacaciones, etc.)

Sí___ No___

3. Recibo mi pago a tiempo

Sí___ No___

4. Recibo mi pago en forma precisa

Sí___ No___

5. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver

Sí___ No___

6. Los trabajadores de la institución que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

Sí___ No___

7. Mi trabajo es evaluado en forma justa

Sí___ No___

8. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

Sí___ No___

9. Los trabajadores son promovidos en forma justa

Sí___ No___