

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

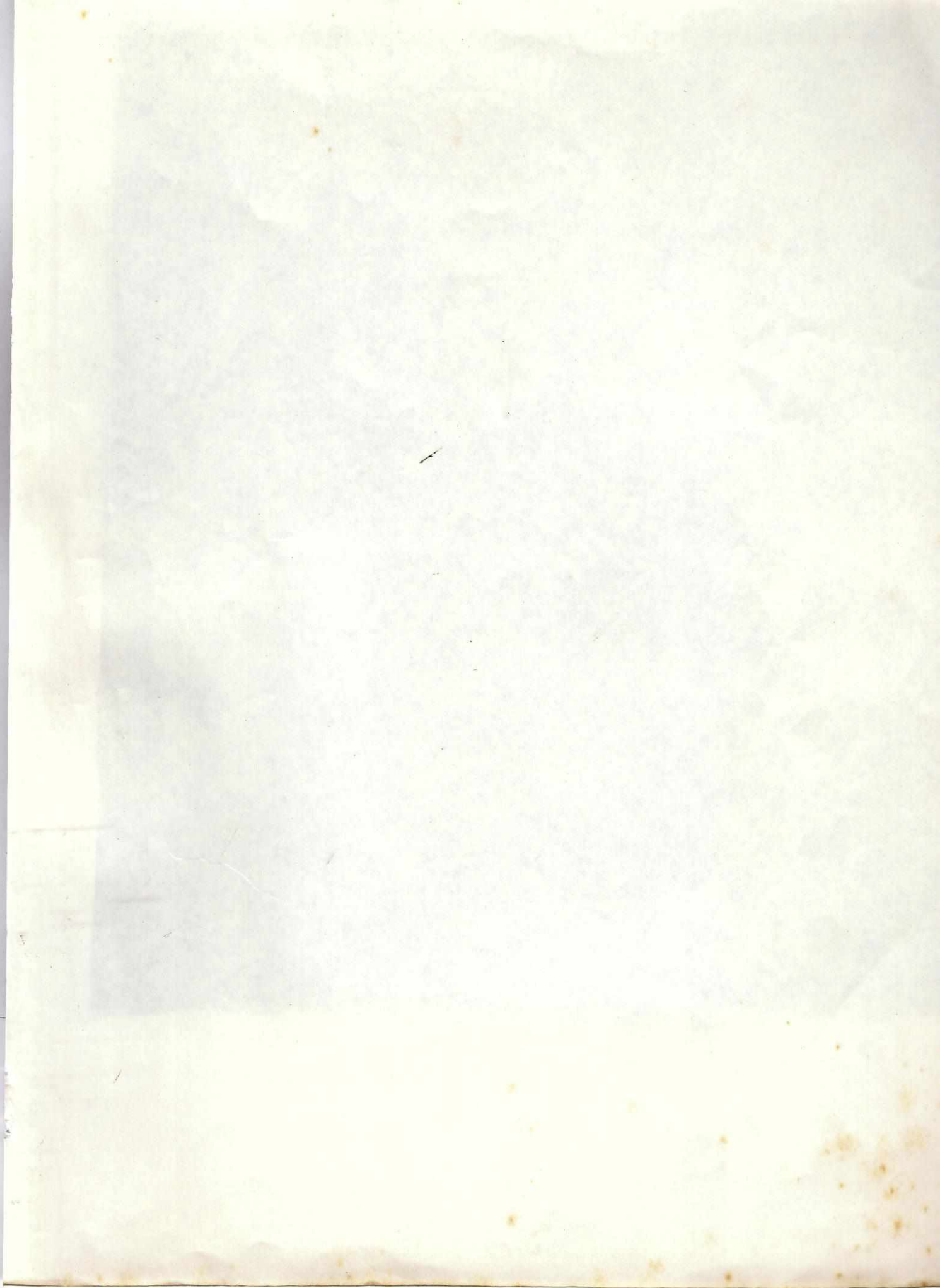
Departamento de Psicología



MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL
MINISTERIO DE EDUCACION

ANA GERTRUDIS CABAÑAS POITEVIN

Guatemala, 1992



MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL
MINISTERIO DE EDUCACION



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL
MINISTERIO DE EDUCACION

ANA GERTRUDIS CABAÑAS POITEVIN

Modelo de Trabajo Profesional presentado
para optar al grado académico de
Licenciatura en Psicología

Guatemala, 1992

Vo.Bo.:

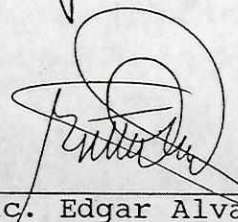
f) 

Lic. Fernando Véliz
Asesor

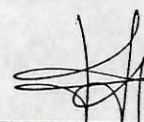
Tribunal:

f) 

Licda. Josefina Antillón

f) 

Lic. Edgar Alvarado

f) 

Lic. Fernando Véliz

Fecha de aprobación: 11 de noviembre de 1992

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	
I. INTRODUCCION	1
II. FUNDAMENTACION TEORICA	
A. MODELOS DE ADMINISTRACION	8
1. Escuela de Administración Científica	
a. Estructura organizacional	
2. Escuela de Administración Comportamental	
B. LA ADMINISTRACION PUBLICA	24
1. Antecedentes históricos de la Administración Pública en Guatemala	
C. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION	36
1. Objetivos	
2. Funciones generales	
3. Estructura organizativa	
III. MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION	44
A. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA	
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	
C. ESTRATEGIAS	
D. METODOLOGIA	
E. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
1. Funciones y atribuciones	
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
ANEXOS	
1. Organigrama de la situación actual	
2. Propuesta de organigrama	
3. Boleta	

RESUMEN

El presente trabajo de graduación obedece al nombre de: MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION y se encuentra formado por tres capítulos, los que se dividen de la siguiente manera:

El primer capítulo, Introducción, nos permite conocer aspectos generales sobre la problemática de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, la forma cómo se elaboró el estudio y el objetivo del mismo.

En el segundo capítulo, Fundamentación Teórica, se describen las teorías de administración, los aspectos históricos más relevantes de la administración pública en Guatemala y la estructura administrativa de las Direcciones Técnicas Regionales del Ministerio de Educación, que nos presenta un panorama más amplio del medio que se tomó como base para la propuesta presentada.

El tercer capítulo, Mejoramiento Administrativo de los Recursos Humanos de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, constituye una propuesta para el mejoramiento administrativo de los recursos humanos de estas dependencias. Para ello se plantearon objetivos, estrategias, metodología a utilizar, estructura organizacional y las funciones de las partes que la conforman.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo constituye un planteamiento en forma de propuesta de modelo profesional, con orientación a mejorar la administración de los recursos humanos que laboran en las distintas dependencias administrativas que conforman la estructura organizacional del Ministerio de Educación, a través de la organización adecuada de una Sección de Personal que contenga los elementos necesarios para mejorar las condiciones de trabajo de estas dependencias.

El punto de partida que dio origen al desarrollo de la presente investigación, se basa en el hecho que las Direcciones Regionales fueron creadas con el fin de descentralizar y desconcentrar la administración educativa. Para ello se plantearon como estrategias la adecuación de las políticas educativas al contexto geográfico, económico y sociocultural de cada una de las regiones en las que tiene su sede. Sin embargo, en la actualidad, esta desconcentración y descentralización solamente existe en el plano ideal, ya que en la práctica la actividad administrativa sigue parcialmente concentrada en el despacho ministerial, lo cual no les ha permitido contar con cierta independencia y mucho menos autonomía en la realización de sus funciones.

Las críticas que diariamente se le hacen al sector público en los diferentes medios de comunicación social incluyen una serie de calificativos que van desde el

incumplimiento de sus funciones, hasta aplicarles el calificativo de ineficientes. Partiendo de estos comentarios y de observaciones espontáneas, así como de la consulta de literatura, se evaluaron aspectos relativos al sistema administrativo y su influencia en el comportamiento de los empleados de la organización, infraestructura donde se encuentran laborando actualmente los funcionarios y empleados públicos de las Direcciones Regionales, y cómo estas condiciones afectan el rendimiento laboral.

Con base en estas observaciones se recopilaron datos de aspectos trascendentales para la orientación de la propuesta, tales como deficiencias en la estructura administrativa y funcional de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, ausencia de políticas de personal, la falta de definición de roles y funciones, inexistencia de adecuadas líneas de mando, falta de canales de comunicación, falta de estructura física adecuada, desmotivación del empleado, problemas de relación interpersonal, deficiencias en la atención y servicios al usuario y público en general.

Con el análisis de lo observado y la literatura consultada, se elaboró una propuesta de modelo de trabajo profesional, que pretende ser una alternativa correctiva para todos aquellos aspectos de la administración que no han sido tomados en cuenta o quizás que no se les ha dado la importancia que merecen.

{ La propuesta está orientada hacia el mejoramiento de

aspectos externos e internos que influyen y determinan el ambiente organizacional y que, por extensión, afectan el rendimiento, servicio prestado al público usuario, así como las actitudes y motivaciones de los empleados públicos de estas dependencias para realizar su labor de manera eficaz y eficiente.

II. FUNDAMENTACION TEORICA

Con el propósito de brindar una mejor comprensión del presente estudio y que tenga una sólida sustentación, es importante dar a conocer las bases teóricas en las que se fundamenta la realización del mismo.

Para ello es indispensable conocer algunos términos que se manejan en este contexto, por lo que a continuación se define, según Robbins (1987:5), el término de organización:

"organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes."

Además de lo anteriormente mencionado, y partiendo de los aportes dados por autores como Craicunas, Fayol. Gulick, Mayo, Urwick y Weber, a los cuales se les considera pioneros de las ciencias administrativas. Se puede observar que para el desarrollo de una organización de manera eficiente, eficaz y efectiva, es necesario comprender la importancia de su estructura, así como el conocimiento de las causas internas y externas que influyen en el desarrollo organizacional.

Robbins (1987:6) señala la importancia del ambiente organizacional para explicar y predecir el comportamiento de los empleados dentro de una organización. Entendiéndose por comportamiento, las acciones que la gente realiza o ejecuta dentro de las empresas, así como la manera en que su

comportamiento afecta el desempeño de sus tareas y la producción de una empresa.

A los psicólogos organizacionales les compete conocer la estructura y funcionamiento organizacional, el establecimiento de procedimientos administrativos, incluyendo el planteamiento de objetivos, metas, propósitos; establecimiento de políticas y la adecuada búsqueda de estrategias que permitan el éxito y la consecución de sus fines. Además requiere de una estructura jerárquica adecuada, asignación de funciones y mecanismos administrativos que garanticen el cumplimiento de cada una de ellas, para lo cual también considera necesaria la asignación de mecanismos de control. A los psicólogos industriales, les compete el conocimiento de la conducta laboral, así como los factores que inciden en el desempeño adecuado o inadecuado del trabajador dentro del ambiente organizacional, incluyendo el área de motivación, emociones, intereses y necesidades de los sujetos (Schultz, 1987:7). A los administradores les compete la ejecución efectiva de políticas administrativas para la obtención óptima de las metas organizacionales.

Cualquier disfunción en una parte del proceso organizacional, ya sea por factores externos o internos, traerá como consecuencia desmotivación del trabajador, lo que a su vez generará una crisis dentro de la estructura organizacional, con subsecuente fracaso de una empresa o

institución. Para obtener una mayor claridad sobre los riesgos en que se incurre al no prestar atención a estos factores que afectan la organización, es necesario hacer énfasis en factores vinculados al comportamiento del recurso humano, como eje del proceso organizacional. "La fuerza que impulsa a las personas a actuar de determinada forma, o que por lo menos da origen a una propensión, a un comportamiento específico", según Fremont y colaboradores, en Chiavenato (1990:57), es definida como motivo. Este impulso puede provenir de estímulos externos (ambiente) y también pueden generarse internamente. Los motivos no son estáticos, por el contrario son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinados comportamientos.

En el área organizacional, Robbins (1987:123) define la motivación como:

"el impulso y el esfuerzo que deben satisfacerse para alcanzar con éxito las metas de una organización que se encuentra condicionada por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales".

Si alguna de estas necesidades no se satisface, tende a crear en el sujeto un estado tensional y muchas veces se llega a la frustración e insatisfacción consigo mismo y con los demás (Robbins, 1987:123).

Varios investigadores reconocen la complejidad de la motivación al conocer la complejidad del comportamiento humano

y han encontrado que las diferencias individuales y el ambiente que rodea a cada sujeto no permiten obtener los mismos resultados cuando se aplican ciertos incentivos para motivar a los sujetos. La conducta humana no es un asunto simple, por el contrario se le debe considerar como un sistema de distintas variables e interacciones.

Cuando se habla de necesidad, se refiere al desequilibrio interno del organismo que provoca un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio; además que conduce a los sujetos a un comportamiento capaz de eliminar la tensión y buscar el equilibrio. Chiavenato (1990:58) indica que la satisfacción de algunas necesidades se realiza en forma temporal, por lo que la motivación humana es cíclica y está orientada por las diferentes necesidades, las cuales pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales.

La unificación del conocimiento de los administradores y de los psicólogos industriales u organizacionales debe crear las condiciones apropiadas para motivar y satisfacer las necesidades del personal de la empresa o institución, que los conduzca a comportarse en forma efectiva, obteniendo de esta manera resultados satisfactorios en cuanto a eficiencia y eficacia de la labor que desempeñan dando como resultado el éxito de la institución o empresa.

Como dice Robbins (1987:24), la motivación es una condición indispensable en la que las necesidades del

individuo deben ser compatibles y acordes a las metas de la empresa.

A. MODELOS DE ORGANIZACION

1. Escuela de Administración Científica

En esta escuela son importantes las contribuciones de varios investigadores, entre los que se incluye a Frederick Winslow Taylor, a quien se le considera el Padre de la Administración Científica (Koontz, 1987:31). Su principal preocupación consistió en incrementar la eficacia y la eficiencia en la producción: reduciendo costos o aumentando las utilidades; pero al mismo tiempo toma en cuenta el aumento de salario a los trabajadores mediante el incremento de la productividad, siempre con una orientación humanística. Taylor, en Koontz, (1987:34) señaló la importancia de que los administradores realizaran una adecuada planeación y elaboración de un método de trabajo que permita a los empleados realizar sus tareas de la mejor manera. Lo más importante son las relaciones interpersonales que existan dentro de la empresa.

Taylor, en Koontz, (1987:32) indicó la importancia de un cambio mental, tanto de parte de los administradores como de los empleados. Este cambio consiste en que ambos dejen de considerar la división del incremento como punto de partida y que realmente dirijan su atención hacia el aumento de la producción. Menciona los principios que fundamentan el

enfoque científico de la administración, los cuales se indican a continuación, Koontz (1987:33):

- "a. Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- b. Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- c. Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
- d. Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- e. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía"

Otro enfoque que se utiliza en el proceso de administración, es operacional o escuela del proceso administrativo, el que se le adjudica a Henri Fayol (Koontz, 1987:36), por ser el primero en intentar organizar el conocimiento administrativo alrededor de las funciones administrativas. A Fayol se le considera el Padre de la Teoría Moderna de la Administración Operacional, ya que trata de unir el conocimiento a través de la relación con la tarea administrativa o sea que pretende reunir conceptos, principios y técnicas que fundamentan la tarea del administrador.

Fayol, en Koontz, (1987:39) señala la implantación de este enfoque tomando en cuenta primero, un esquema o sistema de clasificación. Siendo las de primer orden la planeación, organización, integración de personal, dirección y control; las de segundo orden que sirven para estructurar el conocimiento en cada área funcional, según los aspectos

siguientes: la naturaleza y propósito de cada función, los conceptos claves aplicables a cada una de ellas, la forma en que cada función está estructurada, el modo en que se lleva a cabo cada una de ellas, la teoría y los principios en que se fundamenta, las técnicas más útiles que se han desarrollado en cada área, las dificultades que se encuentran al aplicar el conocimiento a la práctica y la forma en que los administradores podrían establecer un ambiente adecuado para el desempeño en cada área.

a. Estructura Organizacional

Las áreas funcionales básicas de administración que Fayol ha descrito son las siguientes:

a.1. Planeación

Consiste en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos empresariales y departamentales, determinación de los medios para alcanzar el fin deseado, selección de cursos de acción que debe seguir la empresa y cada uno de sus departamentos (Koontz, 1987:110).

La función principal de la planeación es que cada persona o empleado de una empresa conozca lo que se espera de ella. "Siendo su tarea primordial la minimización de riesgos y el aprovechamiento de todas las oportunidades." Koontz (1987:110) al respecto enumera cuatro metas de la planeación: reducción de la incertidumbre y el cambio, fijación de la atención a los objetivos, proporcionar una operación económica

y facilitar el control.

Para que un plan realmente cumpla con su objetivo es necesario que las partes que lo forman: propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto sean precisos, flexibles y que tengan unidad.

a.2. Organización

Como se definió anteriormente, una organización es la agrupación de personas y de actividades para alcanzar determinados objetivos, asignándole a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para coordinar las actividades.

En muchas oportunidades se ha dicho que un buen equipo de trabajo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización. Pero para que una función organizacional exista y para que sea significativa para la gente, debe poseer: objetivos cuantificables, un claro concepto de los deberes, principios y actividades involucradas y un área clara y concisa de autoridad de mando (Koontz, 1987:252).

Un aspecto muy importante dentro de la organización es el establecimiento de departamentos. Este método permite facilitar el logro de los objetivos de la institución.

"Un departamento es el área, división o rama distinta de una empresa en la cual un administrador tiene autoridad respecto al desempeño de las actividades y resultados específicos". (Koontz, 1987:735).

Es conveniente mencionar que no existe una única manera óptima de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones, realmente la forma que se utilice dependerá de los administradores, que elegirán el que mejor se adapte a sus necesidades. Los tipos de departamentalización que Koontz (1987:278) describe son los siguientes: departamentalización numérica, departamentalización por canales de mercado, departamentalización por clientes, departamentalización por producto, departamentalización por territorio, departamentalización por funciones empresariales, departamentalización por tiempo, departamentalización por proceso o equipo y departamento de servicios.

a.3. Integración de Personal

Significa conseguir y sostener el recurso humano en los puestos que están planteados en la organización de la empresa, manteniendo la cobertura de la organización a través de la definición de requisitos de personal, inventario, evaluación, selección, compensación y entrenamiento de los empleados. Siendo ésta la función primordial del administrador y de ello se puede determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Como todos los elementos de la organización, la integración de personal tiene principios que la orientan y que se describen a continuación (Koontz, 1987:489):

- De la adecuación de hombres y funciones:

El recurso humano siempre debe buscarse bajo el criterio de que debe cumplir con los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente determinado puesto. El hombre debe adaptarse a las funciones establecidas de la empresa y no las funciones ser adaptadas al sujeto.

- De la provisión de elementos administrativos:

A cada empleado debe de proveérsele de los elementos administrativos necesarios para hacer frente, en forma eficiente las obligaciones del puesto.

- De la importancia de la introducción adecuada:

Las tareas de cada empleado deben ser supervisadas constantemente para que éstas no afecten el éxito de la empresa.

Los principios de la integración de las cosas son:

- Del carácter administrativo de esta integración:

Para el análisis de sistemas de producción, ventas, finanzas y otros deben intervenir tanto aspectos del área técnica como del área administrativa.

- Del abastecimiento oportuno:

Cada sujeto debe contar con los materiales y equipo necesarios para evitar ineficiencia y pérdida de tiempo.

- De la instalación y mantenimiento:

Es necesario contar con los recursos económicos para instalar y mantener materiales, tratando con ésto de evitar al

máximo la improductividad.

- De la delegación y control:

Todo gerente debe delegar responsabilidad en sus subalternos manteniendo constante supervisión, lo que le permitirá mantenerse informado de las necesidades existentes y de los resultados obtenidos.

El proceso de Integración de Personal consiste en:

a.3.1 Reclutamiento:

El proceso de reclutamiento consiste en atraer a varios candidatos para los puestos que existen en determinada empresa (Koontz, 1987:432) y se inicia cuando el encargado o jefe de un departamento emite una orden de servicio al departamento de personal, requiriendo a un empleado que posea las condiciones y características necesarias para el puesto.

Para el reclutamiento de empleados se puede recurrir a diferentes fuentes, tanto externas como internas (Reyes, 1984:85).

1. Fuentes internas de reclutamiento:

Este tipo de reclutamiento se da cuando las empresas tendan a promocionar empleados de su organización que llenen los requisitos del puesto. Es una forma de incentivar a sus trabajadores, dándoles mejoras económicas.

2. Fuentes externas de reclutamiento:

Se recurre a fuentes externas cuando la empresa trata de llenar su vacante con personas completamente extrañas a la

empresa.

- a. Candidatos presentados o recomendados por personas de la empresa.
- b. Anuncios en lugares visibles dentro de la empresa.
- c. Anuncios en universidades o escuelas.
- d. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- e. Contratos con empresas dedicadas a la captación de personal.
- f. Anuncio, revistas o periódicos.

La técnica que se utilice dependerá de las políticas y recursos con que cuenta la empresa, tomando en consideración el tiempo disponible para encontrar al candidato idóneo, de tal forma que el costo aumentará mientras menos tiempo se tenga.

Por último las solicitudes recibidas se clasificarán según convenga pasando a los mejores candidatos a la etapa de selección, y a los que no llenen los requisitos se les notificará la decisión de la empresa conservando sus datos para ampliar el banco de candidatos con que cuenta la organización (Fernández de Samayoa, 1991:49).

a.3.2 Selección:

Entre los distintos candidatos serán seleccionados los que sean más aptos para el puesto. Los medios más usados suelen variar pero el proceso adecuado consiste en las siguientes etapas (Reyes, 1984:86):

1. Llenar una hoja de solicitud.
2. Recabar información de otros puestos desempeñados.
3. Llevar a cabo entrevista formal.
4. Verificar los datos proporcionados.
5. Someter a pruebas psicométricas y examen médico.
6. Hacer la oferta de servicio de trabajo.

En la Selección se escogerán a los mejores candidatos de los ya reclutados, de tal forma que el escogido llene los requisitos necesarios para el puesto, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Para llevar a cabo la mejor selección se utilizan diferentes técnicas, tomando en cuenta las características del puesto donde se le ubicará.

Reyes (1984:86) describe las etapas de selección de personal de la siguiente manera:

1. Solicitud: A través de los datos personales aportados, es posible tener un primer conocimiento del aspirante y simplificar la labor de selección. Para ello se utilizan formatos específicos.
2. Entrevista: Esta etapa puede variar en orden. Tomando en cuenta que es el primer contacto cercano con la empresa, debe hacerse en forma puntual; siendo necesario elaborar una guía con los tópicos de mayor interés.
3. Pruebas: Existen diferentes clases de pruebas que se pueden aplicar a los candidatos, lo importante es tener bien

claro el objetivo de las mismas y la clase de información que se espera obtener de cada una de ellas. Existen pruebas de capacidad, aptitud, de temperamento y personalidad, pero en resumen todas deben ser aplicadas por psicólogos especialistas para que éstas no pierdan su validez.

4. Investigación: En este momento es factible realizar una investigación más profunda sobre los candidatos que hayan pasado las etapas anteriores, de tal forma que se profundice en los datos proporcionados por ellos, verificando en sus trabajos anteriores información sobre su desempeño en los puestos ocupados, relaciones con sus compañeros, jefe y subalternos, etc. También es el momento de verificar la veracidad de la información como por ejemplo domicilio, teléfono y personas que le recomiendan.

5. Examen médico: Se lleva a cabo con el propósito de comprobar el estado de salud general del candidato, sobre todo si la empresa proporciona seguro de enfermedad o de vida a sus trabajadores, así como comprobar que físicamente se encuentra en aptas condiciones para el puesto solicitado.

Si no se ha llevado a cabo anteriormente la entrevista, se realiza ahora tratando de recolectar más información y proporcionando al candidato todo lo que le interese respecto a la empresa. Es el momento también de hacer la oferta oficial de salario, horarios y prestaciones que proporciona la empresa a sus trabajadores.

Terminada esta etapa se cierra el trato o contrato por el cual el candidato queda ligado a la empresa, llenando los últimos requisitos legales o administrativos de la organización.

a.3.3 Inducción o Introducción:

Según Fernández de Samayoa (1991:50) es:

"el proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la administración, transmitiéndole la información necesaria que le permita rendir al máximo su potencialidad".

Es una etapa importante, ya que de ella dependerá la primera impresión que se lleve el empleado de la empresa, influyendo conciente o inconcientemente en la actitud que éste desarrolle hacia la misma. Reyes (1984:92) indica que esta etapa está formada por las siguientes fases:

1. Introducción en el departamento de personal:

En éste se le dará al trabajador informes sobre: objetivos, historia, organización de la empresa, políticas generales, normas, procedimientos y otros aspectos de interés para ambas partes.

2. Inducción al puesto:

Esta inducción de preferencia deberá hacerse en forma personal, presentando al nuevo trabajador a su jefe inmediato, éste a su vez le presentará a sus compañeros. También es importante que personalmente su jefe le explique en qué consistirá su trabajo, ayudándose de la descripción del puesto

existente, de la cual se le entregará una copia para que resuelva dudas posteriores o asignarle a un auxiliar para que le ayude a ubicarse durante los primeros días.

a.3.4 Adiestramiento y Capacitación:

Busca los medios necesarios para que el sujeto pueda desarrollar sus habilidades innatas. Suele dividirse en: adiestramiento y capacitación de obreros y empleados, capacitación de supervisores y desarrollo de ejecutivos.

Es una etapa constante, ya que en ella participan tanto empleados nuevos como antiguos y de diferentes jerarquías.

Cada empresa tiene el deber de desarrollar sus propios medios para capacitar a sus trabajadores, de tal forma que éste desarrollo sea en beneficio de la misma.

a.4. La Dirección

Aquí es donde las ciencias de la conducta a través de los psicólogos industriales y/u organizacionales hacen su principal contribución a la administración, ya que en este proceso se pretende influir en los empleados para que realicen su tarea en forma satisfactoria, logrando así las metas establecidas en la organización. La dirección incluye lo que es motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Esta es la parte esencial y central de la administración. Koontz (1987: 508) dice que las fases de la dirección son:

- a. Delegar autoridad a subalternos.
- b. Ejercer autoridad.

- c. Establecer canales de comunicación.
- d. Supervisión de ejercicio y ejecución de autoridad.

Para la dirección también fueron establecidos tres principios que conviene tomar en cuenta: Principio de la coordinación de intereses, Principio de la impersonalidad del mando, Principio de vía jerárquica.

a.5. Control

Por medio del control es posible la medición y la corrección del desempeño de las actividades de los empleados asegurándose de que se están alcanzando todos los objetivos y los planes que han sido diseñados Koontz (1987:610).

Existen dos prerrequisitos importantes que deben observarse al diseñar un sistema de control, siendo el primero, que los controles deben basarse en planes. El segundo es la existencia de una estructura de organización.

Para contar con un sistema efectivo y adecuado de controles que le aseguren a los administradores que las situaciones se ajustan a los planes, es necesario que éstos se elaboren a la medida de planes y puestos, así como a los administradores específicos y sus personalidades; deben señalar las excepciones en puntos principales, deben ser objetivos, flexibles, y ajustarse al clima de la organización; también ser económicos y finalmente deben conducir a acciones correctivas.

Koontz (1987:611) dice que el proceso básico de control

implica tres etapas principales que son:

- a. Establecimiento de estándares.
- b. Medición del desempeño en comparación con esos estándares.
- c. Corrección de desviaciones respecto de estándares y planes.

Como cualquier fase de la estructura organizacional de una empresa, ésta se lleva a cabo sobre diferentes principios que son: principio del propósito del control, principio de los controles dirigidos al futuro, principio de la responsabilidad por el control, principio de la eficiencia de los controles, principio del control indirecto, principio de la reflexión de los planes, principio de lo apropiado de la organización, principio de la individualidad de los controles, principio de los estándares, principio del control en puntos críticos, principio de excepción, principio de la flexibilidad de los controles, principio de la acción.

2. ESCUELA COMPORTAMENTAL

Uno de los primeros autores fue Hugo Münsterberg, quien es considerado el padre de la Psicología Industrial, porque señaló la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el movimiento de la administración científica. Su enfoque lo dirige hacia los trabajadores reduciendo la jornada de trabajo, aumentando el salario y de esta manera

elevar el nivel de vida de cada sujeto.

En su obra "Psychology and Industrial Efficiency", publicada en 1912, aclara los objetivos principales de su teoría los que según Koontz (1987:40) dice:

- "1. Cómo encontrar a los individuos con las cualidades mentales adecuadas para la naturaleza del trabajo que han de realizar.
2. Bajo qué condiciones psicológicas puede obtenerse una producción satisfactoria del trabajo de cada sujeto.
3. Cómo puede influir una empresa sobre sus trabajadores para obtener de ellos el mejor resultado posible."

Otro importante exponente de este campo es Walter Dill Scott, ya que a él se debe el crecimiento de la administración de personal por sus múltiples investigaciones, así como su aporte primordial a la comercialización y a la administración de personal (Sikula, 1989:9).

Seebomh Routree desarrolló prácticas importantes de administración de personal; se le conoce como el pionero más grande del movimiento administrativo británico. Su filosofía se basó en los siguientes principios (Koontz, 1987:41):

- "1. Cualesquiera que puedan ser los motivos que induzcan a un individuo a formar parte de una industria, su verdadero propósito debe ser el servicio a la comunidad.
2. La industria es una cosa humana, en la que hombres y mujeres obtienen los medios para la supervivencia, y de la que esperan los medios necesarios para un nivel de vida adecuado."

También es importante mencionar las teorías con un enfoque de sistemas sociales para la administración. Siendo

uno de los más famosos investigadores Max Weber, quien a través de un análisis empírico logró concluir que la jerarquía, autoridad y burocracia, incluyendo normas claras, definición de funciones y disciplina, fundamentan todas las organizaciones sociales (Koontz, 1987:41).

Vilfredo Pareto, el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y de la administración (Koontz, 1987:41), consideró a la sociedad como un conjunto de sistemas sociales con muchos subsistemas. Su teoría consistía en afirmar que las actitudes sociales o sentimientos, permiten que el sistema busque un equilibrio cuando es trastornado por fuerzas ajenas o externas al mismo. Indicó que cualquier sociedad podría o debería contribuir a proporcionar el liderazgo necesario para mantener el sistema social.

Toda esta información influyó en Elton Mayo y sus colaboradores (Koontz, 1987:48), concluyendo que la mejoría en la productividad se debe a factores sociales como la moral y a las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia). Y la administración efectiva se interpreta como un tipo de administración que entiende el comportamiento, en especial el del grupo, y lo guía por medio de habilidades interpersonales como la motivación, orientación, liderazgo y comunicación. Por lo que estos investigadores ponen en relieve la necesidad de una comprensión profunda de los aspectos sociales y

conductuales de la administración.

B. LA ADMINISTRACION PUBLICA

1. Antecedentes Históricos de la Administración Pública en Guatemala

La Administración del Sector Público en Guatemala, tiene una base fundamentada en las teorías de la Escuela Tayloriana y la Escuela Weberiana. Además se basa en la organización y en la división del trabajo que propone Fayol.

Las dependencias públicas cuentan con personal que a menudo ha sido nombrado exclusivamente por razones personales o políticas, las remociones son ejecutadas sin tomar en cuenta la experiencia o capacidad que poseen los funcionarios sujetos. Las categorías o títulos de los puestos se crean con base en criterios personales de los jefes. Los sueldos se fijan arbitrariamente, lo cual trae como consecuencia desórdenes, injusticias y un uso inadecuado de los fondos públicos. Los ascensos se realizan sin una evaluación sistemática y el manejo de nombramientos, licencias, traslados, vacaciones, ascensos y demás procedimientos de personal, se realiza sin ninguna norma técnica y con procedimientos engorrosos.

Muchas de estas dependencias tampoco cuentan con la infraestructura apropiada, no poseen el equipo ni el material necesario para realizar sus tareas debido a la falta de un presupuesto acorde a las necesidades de la institución o

debido a la falta de una adecuada administración.

Todo esto afecta directamente en una administración pública ineficiente e ineficaz, ya que cuenta con personal que ha sido arbitrariamente integrado y está sometido a condiciones carentes de estímulos, justicia y dignificación.

Al realizar un análisis retrospectivo, se puede observar que las deficiencias administrativas existen desde hace muchos años:

En la época de la Colonia, la Capitanía General de Guatemala estaba dividida en Provincias y éstas, a su vez, en Departamentos, en cuyas cabeceras residían los delegados de las autoridades provinciales y los Alcaldes nombrados por los Cabildos. Esta Capitanía formaba un gobierno unitario centralista. (De la Cruz, 1992:15).

La organización político-administrativa respondía a los intereses económicos de la Corona y los recursos humanos dependían directamente de la riqueza que la colonia transfería a la metrópoli y estaba relacionada con los intereses que defendía.

La capacitación de esa época se centraba en actividades de alfabetización y adoctrinamiento que dependían de la Iglesia.

La administración se puede decir que fue esclavista, explotadora, sin proporcionar algún tipo de desarrollo al recurso humano de la localidad. Esta fue la causa de que los

funcionarios fueran impuestos en los cargos por la Corona Española y que las autoridades no repondieran a los intereses de la localidad.

Durante el período de 1821 y 1838 se dio la doble administración de cada provincia, lo que generó una dualidad de entidades públicas prestando el mismo servicio. Existió dualidad de autoridad militar, un ejército federal y a la par un ejército provincial. La falta de unidad de mando y la falta de coordinación entre las provincias propició entre sus autoridades locales la emisión de sus propias leyes (De la Cruz, 1992:20).

Se crearon dos partidos políticos, lo que generó rivalidad entre los funcionarios y una lucha constante por ocupar cargos públicos estratégicos para ganar terreno a favor de cada partido.

El recurso humano de ese entonces penetró a la administración pública por el proceso independentista; la capacitación estaba a cargo del Ministerio de Gobernación, Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública pero ésta no cubría las necesidades de los empleados.

La principal problemática se encontraba en la actividad burocrática para establecer cualquier gestión, ya que debía ser discutida en el Legislativo y en el Ejecutivo provocando lentitud, pérdida de tiempo y papeleo innecesario.

El personal de la Administración Pública no tuvo la

oportunidad de ejecutar sus funciones adecuadamente debido a la presión que se ejercía entre ambos partidos políticos.

Existían miembros del partido conservador en ambas administraciones (federal y provincial), lo que tampoco dio la oportunidad de coordinar acciones. Por lo tanto no existía control sobre el recurso humano que laboraba en la administración pública.

En el período conservador (1838-1871): en la administración de esta etapa, los funcionarios públicos tuvieron tres calidades: civil, religiosa y militar (De la Cruz, 1992:24).

La consolidación total de la dictadura establecida por Rafael Carrera provocó represión hacia el personal que laboraba en ese tiempo en la administración pública, por las condiciones propias de un centralismo político y administrativo.

El Gobierno de esa época no tenía interés en la superación del recurso humano estatal, lo que provocó un estancamiento, sin encontrar objeto de superación por parte de los empleados del sector público.

La administración pública del período Liberal (1871-1944) se caracterizó por la lucha de poder continuo y los recursos humanos fueron utilizados para beneficio de un sector y no para el bienestar público. El reclutamiento de personal permitió contratar personas de diversos estratos sociales con

distinto nivel académico (De la Cruz: 1992: 30).

Durante esta época no hubo instrucción especializada hacia la capacitación del recurso humano de la administración.

El sistema dictatorial en donde la acción del ejecutivo posía dominio sobre todas las organizaciones, centralizando toda decisión y sobre todo el poder, lo que trajo como consecuencia que toda iniciativa del recurso humano de los otros poderes fueran anuladas. Así también la acción pública de los funcionarios evidenció abuso e irresponsabilidad, limitación de los derechos ciudadanos, todo ello desmotivaba por completo al personal que laboraba en la administración pública.

El estado liberal impuso el bienestar público por medio de la dictadura, centralizando la acción en el ejecutivo, lo que dio al General Justo Rufino Barrios todas las facultades para continuar implantando en forma enérgica las nuevas leyes sociales a costa de los derechos de los ciudadanos y de la libertad. Los derechos de los ciudadanos quedaron limitados a los que el mandatario quisiera reconocer como una concesión especial.

Los recursos humanos fueron utilizados para servir como sistema de apoyo a la penetración del capitalismo; así mismo, los intereses de las instituciones públicas fueron desviados a quienes aportaban el capital extranjero al país.

Según De la Cruz y colaboradores (1992:36), en 1950 se

reorientaron las políticas públicas, impactando la estructura administrativa, lo que se evidenció especialmente en los sistemas de suministros de recursos para los programas de educación y salud.

Debido al crecimiento de instituciones estatales, el gobierno se vio en la necesidad de incrementar el recurso humano con el que contaba. El reclutamiento de este personal se basó en la libertad, la legalidad y los derechos humanos. Tanto el reclutamiento como la selección de personal no estuvo supeditada a la voluntad del gobernante, sino que tenía que responder a una serie de requisitos encaminados a mejorar la administración del sector público.

Las autoridades le dieron importancia al empleado público tratando de mejorar la calidad del mismo por medio de programas de asistencia técnica. Cada ministerio contaba con su propia organización y personal especializado (De la Cruz, 1992:38).

A pesar de la importancia que se le otorgaba a la administración pública, ésta también se vio afectada por los siguientes aspectos (De la Cruz:1992: 41):

- Debido al crecimiento desordenado de la Administración Pública por la falta de planificación, se cayó en la agregación de instituciones públicas que provocó un incremento notable de la población administrativa.
- Los departamentos no fueron organizados en forma

descentralizada, no los dotaron de personería jurídica lo que impidió la adquisición de recursos propios en cada administración departamental.

El personal del interior del país no contaba con la asistencia técnica y apoyo logístico que necesitaba. Ambos aspectos se encontraban centralizados en la capital.

El gobierno delegó responsabilidades a sus representantes departamentales quienes centralizaron la toma de decisiones, y provocó un clima de tensión con las autoridades.

La administración pública tiene un gran crecimiento debido a las fuertes inversiones económicas privadas y políticas de esa época. Surgieron instituciones de apoyo técnico y financiero del Estado como consecuencia de la creación de la Alianza para el progreso.

El aumento de los recursos financieros y la asistencia técnica provocó la creación de entidades y dependencias que no respondieron exclusivamente a las necesidades internas sino externas, esto facilitó la supervisión y el alcance de los objetivos planteados.

En la administración de personal se definió el papel que debía desempeñar esta oficina y su ubicación administrativa dentro de la organización general de la dependencia. Se estableció la composición del personal y los títulos de los puestos, así como las funciones y autoridad de cada uno.

Según Galicia Recinos, en De la Cruz (1992:45) se fundó

la Oficina de Censo y Clasificación del Empleado Público, cuyo propósito principal era iniciar estudios para la emisión del Estatuto del Empleado Público.

En 1957 surgió el Centro de Adiestramiento del Empleado Público, desarrollando los primeros programas de administración de personal. También el Gobierno tomó responsabilidades a través del Centro para el Desarrollo de la Administración Pública como una dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En 1958 se organizó el Departamento de Servicio Civil con el principal propósito de iniciar estudios para adoptar un plan de clasificación de puestos, lo que no contaba con el total apoyo de las autoridades en servicio (De la Cruz, 1992:55).

En 1961, se hizo la clasificación de puestos y salarios de todo el sector público.

En 1969, se crea la Ley de Servicio Civil con el objeto de regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, garantizando su eficiencia y asegurando a éstos justicia y estímulos en su trabajo, estableciendo normas para la aplicación de un sistema de administración de personal.

De conformidad con la encuesta de la administración de personal que se llevó a cabo en 1969, una gran parte de las dependencias visitadas estaban bajo un sistema disciplinario arbitrario. Cada jefe, sin reglamento, aplicaba la medida

correctiva bajo un criterio subjetivo (Universidad de Kansas, INAD 1969:12).

No se aplicó algún reconocimiento al empleado público de las dependencias gubernamentales. Según las encuestas aplicadas en 1969, se demostró que en mínima parte existía el envío de notas para efectos de ascenso, felicitaciones escritas, recompensas en dinero, condecoraciones y diplomas al mérito, pero no existían disposiciones por medio de las cuales se hiciera obligatoria la adopción de estos sistemas. Sólo algunos sectores de la administración pública contaban con ciertos privilegios lo que provocó descontento entre los miembros de otras dependencias (De la Cruz, 1992:52).

Durante la década de los años setentas se produjo un crecimiento significativo de la administración pública, lo que llevó como consecuencia la captación masiva del recurso humano, tanto en instituciones centralizadas como descentralizadas. Pasaron a formar parte de este sector empresas privadas como Guatel y la Empresa Eléctrica. A pesar de que se habla de un fuerte crecimiento de la administración pública no se plantearon objetivos claros y específicos que permitieran mantener la acción coordinada del empleado público en las instituciones que pertenecían al sector.

De la Cruz y colaboradores (1992: 59) señala que a pesar de existir la Ley de Servicio Civil, el personal que ingresó al sector público no era más adecuado, ya que existía un

régimen autoritario que no permitió la separación de los poderes. Por lo que se puede decir que en este período se inició una fuerte etapa de corrupción administrativa.

La selección y reclutamiento de personal no fue la más adecuada ya que debido a la necesidad de apoyo político se sobrepasó lo establecido en la Ley de Servicio Civil.

El Gobierno manifestó interés por el desarrollo del recurso humano para lo cual creó el Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo (INAD), hoy llanado INAP, y la Secretaría General de Planificación Económica, para la capacitación de todo este personal (De la Cruz, 1992: 62).

A nivel de selección y reclutamiento de personal no necesariamente se requería calificar para el puesto sino más bien contar con el apoyo político adecuado.

A partir del año 1982, se inició un nuevo régimen con tendencias hacia la democratización del país, producto del agobio de los guatemaltecos, quienes durante casi tres décadas han sido gobernados por regímenes militares autoritarios, quienes se han dedicado a velar por intereses particulares y en defensa de un sector exclusivo de la sociedad guatemalteca.

En 1985 se realizaron cambios de orden constitucional y se convocó a elecciones populares con el afán de propiciar las condiciones para el establecimiento de un régimen democrático. Así mismo, existieron presiones de orden internacional, cuyo primordial interés fue velar por el cumplimiento de los

derechos humanos: Derecho a la vida, la libertad, la educación, al trabajo, a la libre expresión del pensamiento, derecho de locomoción, etc. (Congreso de la República, 1985:1-2), lo cual brindó a la población mayor seguridad. En esta etapa, a partir del gobierno del Presidente Vinicio Cerezo Arévalo, se crearon las condiciones para que el sector mayoritario de la población genere un proceso de organización social e independencia, y se constituyan en responsables de su propio destino (Ley de Consejos de Desarrollo, 1987:1). Se generan mayores obras de infraestructura y se pretende la descentralización y desconcentración de las entidades del sector público.

Durante 1991, a partir del establecimiento del gobierno representado por el Lic. Jorge Antonio Serrano Elías, la Política Económica y Social se orienta de acuerdo a los criterios siguientes:

"Se establece el compromiso de sentar las bases para que en un ambiente de libertad, se construya una democracia económica y social que estimule y retribuya equitativamente el esfuerzo y la iniciativa de nuestros hombres y mujeres. Se pretenda fortalecer y afianzar la democracia a través del ordenamiento general del Estado y la sociedad, a fin de asegurar una creciente igualdad en el acceso a las oportunidades y a los beneficios del desarrollo. Esta tarea implica el irrestricto respeto a los derechos humanos individuales y sociales y el fomento de estructuras democráticas participativas, la lucha contra la pobreza, la satisfacción de necesidades básicas, el desarrollo de las áreas rurales, el establecimiento de un proceso de paz firme y duradero y el fortalecimiento de la capacidad de rendimiento

económico y la competitividad, así como la conservación del entorno natural y cultural".

Asimismo, la política del gobierno de la República se propone alcanzar los fines siguientes:

- "Garantizar la libertad y la dignidad integral de la persona y de los grupos sociales, para que puedan realizarse con autodeterminación, rendimiento y creatividad.

- Lograr el bienestar social, armonizando el desarrollo económico y social, así como el desarrollo urbano y rural, a fin de que todos los guatemaltecos puedan vivir en condiciones de dignidad humana y desplegar al máximo sus potencialidades, lo que contribuirá a erradicar el flagelo de la pobreza que aqueja a la mayoría de la población.

- Conservar y respetar el pluralismo cultural del país.

- Impulsar un proceso de racionalización del Estado para conseguir eficiencia y eficacia en la gestión de la administración pública" (Gobierno de Guatemala, 1992: 5-7).

Lo anteriormente descrito, brinda al Ministerio de Educación la oportunidad de jugar un papel primordial para el logro de las tareas, metas, objetivos y estrategias planteadas en la consecución del desarrollo educativo del país, para lo cual necesita el fortalecimiento de su estructura organizacional, tomando como base el desarrollo de los recursos humanos encargados de la ejecución de programas y proyectos acordes con la política mencionada anteriormente.

**C. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECCIONES
TECNICAS REGIONALES DE EDUCACION DEL MINISTERIO DE
EDUCACION**

1. Base Legal

El Congreso de la República, con base en la Constitución Política de la República Sección Cuarta, Artículo 76, para dar cumplimiento a lo establecido anteriormente se emitió la Ley Preliminar de Regionalización, Decreto No. 70-86, Artículo 3. Así mismo, en la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, Título II, Capítulo II, Artículo 14 menciona la creación de estas dependencias. Las Direcciones Técnicas Regionales del Ministerio de Educación, se crearon como una acción dinamizadora para el desarrollo general del país, dividiendo el sistema educativo en ocho regiones. Regiones que se encuentran formadas por departamentos con características similares: condiciones geográficas, económicas y sociales. (Ministerio de Educación:1987).

La regionalización del Sistema Educativo es un proceso que tiene como propósito primordial desconcentrar y descentralizar la administración de los servicios educativos en áreas específicas: regiones. Lo que se pretende con la regionalización es mejorar la eficiencia y eficacia del sistema educativo para brindar una igualdad de oportunidades educativas a toda la población.

Con la administración regional se persigue: hacer más eficientes y adecuados los servicios a las condiciones locales, promover la participación de la población en la gestión, descentralizar la toma de decisiones para que éstas respondan a las necesidades reales, compartir la responsabilidad y fomentar la autonomía, evitando el autoritarismo. En resumen se propone crear las condiciones para que las diferentes comunidades no sean discriminadas y se logre un desarrollo armónico con mayor equidad en la distribución de recursos y servicios.

Para ello se crearon ocho regiones, cada una de éstas ubicadas de la siguiente manera:

1. Región Metropolitana - Departamento de Guatemala
2. Región Norte - Departamentos de Alta Verapaz y Baja Verapaz
3. Región nor-oriental - Departamentos de Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso
4. Región sur-oriental - Departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa
5. Región Central - Departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla
6. Región sur-occidental - Departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán,

Sololá, Retalhuleu y
Suchitepéquez.

7. Región nor-occidental - Departamentos de Huehuetenango y El Quiché
8. Región Petén - Departamento de El Petén

En el documento Regionalización del Sistema Educativo de 1987, se indican los objetivos de la regionalización, los que a continuación se transcriben:

2. Objetivos generales

- "1. Mejorar la eficiencia y eficacia de la educación.
2. Contribuir al incremento de la oferta de servicios y recursos educativos a fin de responder a las demandas propias de cada región.
3. Desarrollar -mediante reordenamiento de la supervisión- los principios de equidad en la distribución de recursos e igualdad en oportunidades de acceso al sistema educativo.
4. Crear, desarrollar y consolidar estrategias y mecanismos que factibilicen la más amplia participación activa -horizontal y vertical- de los miembros de la comunidad en el proceso educativo a nivel municipal, departamental, regional y nacional".

3. Objetivos específicos

- "1. Establecer una estructura administrativa descentralizada capacitada para asumir funciones de administración de recursos físico, servicios de apoyo, de supervisión y de soporte a las acciones derivadas de la participación comunal.
2. Establecer una estructura técnica descentralizada capacitada para asumir funciones de investigación, adecuación curricular, planeamiento, evaluación educativa y habilitada para asumir funciones de asesoría y re-orientación del proceso educativo en su

- respectiva región.
3. Consolidar la Regionalización Educativa mediante el reordenamiento de las jurisdicciones escolares en los niveles nacional, regional, departamental y distrital.
 4. Implementar las bases filosóficas y legales de la educación operacionalizándolas en objetivos, funciones, responsabilidades y autoridad a niveles regional, departamental y distrital.
 5. Crear mecanismos legales y financieros que viabilicen la equitativa distribución de recurso, y garanticen a la población su acceso al sistema educativo, en atención a los requerimientos regionales, departamentales y distritales.
 6. Desarrollar estrategias y crear dispositivos legales que garanticen a los ciudadanos su participación activa en el proceso educativo".

Como funciones generales, les corresponde cumplir con los siguientes requerimientos:

- "1. Orientar, ejecutar, implementar y evaluar la política educativa nacional y regional en su respectivo ámbito educativo.
2. Definir lineamientos de trabajo y orientaciones en las unidades que integran la coordinación de Regiones Educativas, las Dirección Departamental y Supervisiones estableciendo mecanismos de comunicación y estrategias de apoyo a las acciones de las escuelas.
3. Elaborar los planes de desarrollo educativo regional en coordinación con el Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural, Junta Regional de Educación y Junta Nacional de Educación Extraescolar.
4. Elaborar el anteproyecto de presupuesto vinculando las necesidades y expectativas regionales con los lineamientos de política presupuestaria del Ministerio de Educación; ejecutarlo, controlarlo y evaluarlo.
5. Coordinar y administrar los recursos humanos, físico y técnico-pedagógicos (investigación, planeamiento, evaluación, materiales educativos, horarios y calendarios escolares, adecuación curricular, entre otros) de su

- jurisdicción educativa.
6. Generar y controlar proyectos educativos (nuevos o vigentes) propios de la región.
 7. Mantener actualizado el archivo de registros escolares (matrículas, docentes, escuelas, expedientes, activo fijo, entre otros) y elaborar/expeditar los informes respectivos. Definir el cuadro de indicadores propios de cada región." (Acuerdo Ministerial No.1004, 1987).

4. Estructura Organizacional

Por las crecientes demandas ha sido necesario reorganizar las Direcciones Regionales con el propósito de mejorar los servicios que se prestan. En abril de 1988 se diseñó una propuesta de organigrama, el que ha sido utilizado y modificado de acuerdo a las necesidades que se presentan. En este organigrama aparece la Sección de Personal, bajo la supervisión del Departamento Administrativo Financiero.

Actualmente, esta organización se encuentra formada por: una Dirección Técnica Regional, el Departamento Administrativo Financiero a cargo de las secciones de: personal, finanzas y servicios generales; el Departamento Técnico Pedagógico a cargo de: la sección de investigación y desarrollo curricular, estadística y control académico. (Anexo No. 1).

Las funciones que han sido descritas para este organigrama son:

a. Despacho del Director

Tiene como función primordial la dirección del sistema educativo de la región a su cargo.

Coordina a nivel regional los órganos de asesoría que conforman la Dirección Regional.

Tiene la responsabilidad de la formulación, orientación, ejecución, implementación y evaluación de las políticas educativas en su región, conforme los lineamientos de la política educativa nacional.

b. Departamento Administrativo-Financiero

Tiene a su cargo la planificación, dirección, coordinación y control de las actividades que se realizan en las secciones que conforman el departamento a su cargo

b.1 Sección de Personal y Servicios Generales

Esta sección tiene bajo su responsabilidad los registros y control de acciones de personal, archivo, formatos y demás información. Reproducción de materiales, limpieza, guardianía y otros que coadyuven a la ejecución de las actividades de la Dirección Regional.

b.2 Sección Financiera

Es responsable de la planificación, organización y ejecución de las tareas contables, así como la elaboración del anteproyecto de presupuesto, ejecución presupuestaria y el almacén de la Dirección Regional

c. Departamento Técnico-Pedagógico

Tiene bajo su responsabilidad la investigación y planificación de acciones para mejorar la eficiencia de los procesos educativos de la Región. Dirige, coordina y controla

las acciones de las secciones a su cargo.

c.1 Sección de Investigación y Desarrollo Curricular:

Tiene a su cargo la investigación, análisis y diagnóstico de la problemática educativa de la región, la readecuación curricular y las acciones de actualización y capacitación del personal docente.

c.2 Sección de Estadística Educativa:

Esta sección tiene a su cargo la elaboración, recopilación y procesamiento de datos estadísticos educativos de la región.

c.3 Sección de Control Académico:

Se encarga del análisis de expedientes para la autorización y ampliación de establecimientos educativos privados, también sección tiene a su cargo la oficina de títulos y diplomas.

Las líneas de comunicación no se encuentran claramente definidas, la sección de personal que se encarga de las propuestas, la sección de control académico, y en general el departamento de control académico tiene una vía de comunicación directa hacia el director, sin tomar en cuenta los niveles jerárquicos, haciendo omisión en este caso del puesto del jefe de departamento y a su vez del subdirector.

Actualmente los servicios que ofrecen las Direcciones Regionales de Educación han aumentado considerablemente y es necesario reestructurar la organización de las dependencias

aumentando el número de empleados que laboren en la misma. Una limitante es la falta de números de partidas presupuestarias que pertenezcan a estas dependencias, por lo que, actualmente, se ha recurrido a personal presupuestado en otras oficinas del Ministerio y que prestan sus servicios en calidad de reubicados.

Sin embargo, a pesar que existe dentro del organigrama de la Dirección Regional Metropolitana una sección denominada Sección de Personal y Servicios Generales, como se puede observar de acuerdo a sus funciones específicas, ésta no desarrolla las tareas que le corresponderían a un departamento o sección de personal. Por lo que se hace indispensable la creación de una sección que dentro de la estructura administrativa se encargue, directamente, de todos los aspectos relacionados con estas funciones.

III. MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION

A. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

El recurso humano es la base fundamental para el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo de toda organización social. Es imprescindible que toda organización cuente con una estructura administrativa encargada de sistematizar procedimientos que conlleven a la optimización de los recursos con que cuenta para la ejecución de acciones, que a su vez permita establecer congruencia entre los objetivos individuales y los objetivos institucionales de las diferentes unidades que participan en el proceso administrativo, lo cual va en beneficio del cumplimiento de los fines, objetivos y propósitos que son su razón de ser, tal es el caso de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación.

Sin embargo, en la práctica se observan deficiencias en la estructura administrativa de cada una de las Direcciones Regionales: la Sección de Personal únicamente se encarga del cumplimiento de aspectos normativos y procedimientos administrativos de orden burocrático, dejando por un lado el proceso relativo a la selección, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano de las Direcciones Regionales. Por otro lado, el desarrollo de las tareas de las Direcciones Regionales se agrava por la inexistencia de políticas y estrategias específicas acordes al contexto de cada región.

Se observa, además, una inadecuada definición de funciones, así como de asignación de roles, fallas en el proceso de comunicación entre mandos altos, medios y operativos. Falta de recursos materiales y equipo que permitan una gestión eficiente, ausencia de un presupuesto acorde a las necesidades de cada región y estructura física inadecuada. Además de los aspectos anteriormente señalados, es necesario mencionar los efectos de una ausencia de un reglamento interno.

De acuerdo a los diferentes teóricos consultados respecto de las teorías de la organización, al no existir una estructura administrativa adecuada, se obtiene como consecuencia, desmotivación y baja productividad del empleado público, situación que se hace manifiesta en las Direcciones Regionales, lo cual redundando en la ineficiencia de la atención y servicios prestados actualmente al usuario y público en general.

El objetivo primordial de cualquier administración es el logro de objetivos y el alcance de las metas establecidas y para lograrlo se necesita contar con el recurso humano adecuado que ejecute sus tareas específicas en forma eficiente y eficaz. Schultz en su obra de Psicología Industrial (1987:7) menciona la necesidad del trabajo conjunto de los psicólogos industriales y de los administradores para lograr un mejor rendimiento de los individuos. Las Direcciones Regionales no cuentan con una adecuada sección de personal en

donde un profesional especialista en este campo esté a cargo de la misma y realice el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y seguimiento del recurso humano, lo que contribuirá a que el personal se desarrolle y obtenga mayor motivación para realizar sus funciones.

Los psicólogos especialistas en la materia conocen la importancia de la motivación, las emociones, intereses y necesidades que todo sujeto posee. También reconocen la importancia de incentivar a un empleado. Víctor Vroom (Koontz, 1987:530), hace mención de que lo importante es el grado de expectativas que tiene el sujeto de los incentivos que acompaña determinada conducta y que de éste depende que el sujeto adquiera mayor empeño en la realización de su tarea.

La unificación coordinada de los conocimientos del administrador y del psicólogo en las Direcciones Regionales, permitirá la motivación y satisfacción de las necesidades del personal y al mismo tiempo el logro de los objetivos y metas de esta dependencia.

Las Direcciones Regionales deberán tomar en cuenta que muchas personas superan retos y obstáculos al tratar de alcanzar sus metas y de obtener éxito personal, lo que podrá ser utilizado en beneficio de la dependencia llegando a satisfacer tanto las necesidades individuales como las Institucionales.

Una de las tareas de esta Sección de Personal será la de

propiciar un clima óptimo de trabajo en un ambiente de armonía y compañerismo entre los empleados de las Direcciones Regionales, ya que no cuentan con adecuadas relaciones interpersonales y este es un aspecto importante como lo menciona McClelland, en Koontz (1987:542).

La Sección de Personal también tendrá a su cargo aspectos, como reconocer las características personales de los sujetos, de acuerdo a la Teoría X y Y según McGregor, en Koontz (1987:514). Después de hacer esta clasificación pondrá en práctica estrategias que no permitirán que los sujetos de la teoría X disminuyan la eficacia y eficiencia de las funciones de estas dependencias.

En las Direcciones Regionales existe ausencia de retroalimentación hacia la labor desempeñada por los trabajadores, lo que constituye una fuerte deficiencia del sistema organizativo de esas dependencias, ya que no cuenta con una Sección de Personal que tenga como misión la retroalimentación de los empleados. De acuerdo a lo expuesto por David McClelland, en Koontz (1987:543), la retroalimentación es indispensable para que el trabajador satisfaga su necesidad de logro.

La falta de una sección adecuada de la administración del recurso humano no permite la inducción apropiada de los nuevos empleados que ingresan a la dependencia, lo que no da la oportunidad para que los nuevos trabajadores tengan

conocimiento de sus futuras funciones y roles, así como a las normas que deben tomar en cuenta al prestar sus servicios en esta dependencia. La Sección de Personal tendrá a su cargo las tareas de: orientar hacia el conocimiento de las políticas, normas, procedimientos, líneas de mando y otros aspectos importantes a los nuevos miembros del equipo.

En función del análisis estructural y funcional de la Direcciones Regionales del Ministerio de Educación y los problemas enunciados, se presenta esta propuesta de modelo del mejoramiento administrativo de los recursos humanos de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación. Con el fin de plantear alternativas correctivas que incidan en el mejoramiento de los servicios prestados a la comunidad guatemalteca en el ramo de la educación, a través del mejoramiento de los procedimientos administrativos utilizados hasta el momento.

Así mismo presenta un instrumento que podrá ser utilizado como guía para evaluar y evidenciar los principales problemas que afecta el quehacer de las distintas unidades que forman las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación (Anexo No. 3).

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General:

Sistematizar la administración de recursos humanos de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación,

buscando congruencia entre los objetivos individuales del personal y los objetivos institucionales del Ministerio, lo que permitirá alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en la realización de acciones orientadas al desarrollo social del país, en las diferentes unidades administrativas que conforman estas dependencias.

2. Objetivos Específicos:

- a. Promover la ubicación de personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo, tomando como base la medición del potencial humano, lo que permitirá al empleado público obtener mayor satisfacción en el trabajo desempeñado, así como el incremento de su productividad, lo que permitirá mayor eficiencia en su rol como funcionario público.
- b. Racionalizar el recurso humano que labora en las diferentes unidades de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación.
- c. Establecer un proceso de inducción del recurso humano de las diferentes unidades administrativas de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, orientado hacia el conocimiento organizacional de la del Ministerio de Educación, conocimiento de la filosofía institucional y el quehacer de la institución, conocimiento de las políticas de otros ministerios y su vinculación con el quehacer de las Direcciones Regionales y del Ministerio de Educación. Esto permitirá desarrollar acciones encaminadas hacia el proceso de

desarrollo integral de nuestro país, planteamiento de estrategias que permitan la consecución de los objetivos propuestos, permitiendo al empleado público tener mayor conciencia de la problemática nacional y de su rol como servidor público.

d. Con base en los objetivos mencionados, proponer lineamientos generales de capacitación y desarrollo del recurso humano.

C. ESTRATEGIAS:

1. Tomando en consideración que el desarrollo de los cambios propuestos en los objetivos planteados, implica cambios radicales en la estructura administrativa y organizacional de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, y que en la actualidad existe racionalización del recurso humano. Como primer paso será necesario que la Direcciones Regionales del Ministerio de Educación realicen gestiones legales ante el Despacho Ministerial, para contar con el aval necesario que permita que la Sección de Personal de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, se constituyan en departamento de administración de recursos humanos, ya que este proceso implica ampliar el presupuesto y crear nuevas plazas para los distintos profesionales encargados de ejecutar los procesos de análisis de puestos, definición de funciones, selección del personal (o adecuación del ya existente), inducción, capacitación y mantenimiento del mismo.

2. Tomando en cuenta la racionalización de los recursos humanos que laboran en el aparato administrativo del Estado, las Secciones de Personal de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación deberán orientar sus acciones hacia la medición del potencial humano, evaluando su preparación académica, experiencia en el trabajo realizado, medición de habilidades, destrezas y aptitudes; así como realizar un proceso de detección de necesidades de capacitación.

3. Programar un proceso de inducción del recurso humano que labora en las diferentes unidades administrativas de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación. Este proceso deberá incluir contenidos y acciones orientadas hacia el conocimiento organizacional del Ministerio de Educación:

a. Conocimiento de la filosofía institucional.

b. Estructura administrativa y organización del Ministerio de Educación: orden jerárquico, líneas de mando, relaciones de coordinación entre las diferentes unidades que conforman la estructura y sistema de comunicación, incluyendo en este sentido canales de comunicación horizontal, vertical y circular.

4. Tomando en consideración las estrategias anteriores, las Secciones de Personal deberán programar cursos de capacitación dirigidos a nivel superior, medio y operativo con el objeto de establecer un proceso de comunicación adecuada y la disposición positiva para el cambio de actitudes, con lo cual

recomendación

se ganará la confianza y credibilidad por parte del personal que labora en dichas dependencias y con el propósito de establecer o reforzar valores éticos que propicien el bien común. Asimismo desarrollar un proceso de creatividad, independiencia, estableciendo de metas individuales y colectivas, análisis y resolución de problemas, respeto a los derechos individuales y compromiso social.

D. METODOLOGIA:

Tomando como base el que hacer de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, la metodología a implementar para la consecución de los objetivos y estrategias propuestas con anterioridad, tendrá que ser encaminada hacia la búsqueda de un proceso de investigación, educación-aprendizaje y acción participativa, Asimismo, tendrán que aplicarse acorde a las necesidades de capacitación detectadas en el personal de las diferentes unidades administrativas y los niveles que conforman cada una de las Direcciones, tomando en consideración tanto los objetivos establecidos en los planes de trabajo de dichas unidades administrativas, como las políticas establecidas por el gobierno en lo que se refiere a educación.

Además, tendrán que hacer uso racional de los recursos existentes en materia de capacitación, para lo cual se establecerá contacto directo con las instituciones dedicadas a esta actividad con el fin de capacitar a todo el personal de

las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación.

E. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS Y LA CONSECUCION DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS

Al momento de reorientar las actividades de las Secciones de Personal con orientación a la administración de los recursos humanos de estas dependencias, se hace necesario modificar la estructura administrativa actual, tomando como base los siguientes criterios:

Las Direcciones Regionales desempeñarán sus actividades con base en los objetivos y funciones planteadas desde su creación, con el fin de desconcentrar y descentralizar la administración educativa, contando con la siguiente estructura (Anexo No.2):

Sub Dirección Administrativa

a. Departamento Administrativo Financiero

1. Sección de Personal

a. Unidad de reclutamiento

b. Unidad de Selección

1. Analista personal docente

2. Analista personal administrativo y de servicio

c. Unidad de Inducción de personal

d. Unidad de Capacitación

e. Unidad de Evaluación y control de los recursos humanos

2. Sección Financiera

3. Sección de servicios varios

La Sección de Personal será conformada por un encargado de la sección, un encargado de la unidad de reclutamiento de personal, un encargado de la unidad de selección de personal con dos analistas, un encargado de la unidad de inducción, un encargado de la unidad de formación y capacitación, y un encargado de la unidad del proceso de evaluación y control de los recursos humanos.

1. **Funciones y Atribuciones**

Con el fin de alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos propuestos, serán funciones específicas de la Sección de Personal, las siguientes:

- a. Del Jefe del Departamento Administrativo Financiero

Será el encargado del enlace entre la Sección de Personal y la Sub Dirección Administrativa. Será reponsable de la planeación, dirección, coordinación y control de las actividades de la Sección de personal.

1. Del Encargado de la Sección de Personal

Será quien coordine las acciones de las distintas unidades que forman la sección, también serán responsables de que estas unidades cumplan con sus funciones y mantengan una comunicación permanente. Además responderán ante el Jefe del Departamento Administrativo Financiero de cualquier

eventualidad.

a. Del Encargado de la Unidad de Reclutamiento

1. Proporcionar una completa información a los candidatos sobre las condiciones de trabajo: económicas, de trabajo, prestaciones y los requisitos mínimos que debe reunir para el puesto en mención.
2. Enriquecer constantemente el banco de recursos con aspirantes que han sido reclutados por diferentes medios.
3. Proporcionará un banco de información a la sección de selección.

b. Del Encargado de la Unidad de Selección

1. Realizará un proceso de análisis y descripción de los diferentes puestos en las unidades administrativas que conforman las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación.
2. Establecerá los mecanismos de evaluación necesarios para medir objetivamente las capacidades, destrezas, habilidades, valores e intereses; nivel de conocimientos y experiencia laboral del personal que se encuentre desempeñando los diferentes puestos establecidos por las Direcciones Regionales.
3. Adecuará el recurso humano idóneo a los diferentes puestos de trabajo.
4. Captará al personal que laborará conjuntamente con él para el análisis de solicitudes.

c. Del encargado de la Unidad de Inducción

1. Establecerá los mecanismos de planificación, organización, ejecución, evaluación y control, con el propósito de dar a conocer al recurso humano que labora en las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, la estructura organizativa y su funcionamiento.

2. Proveerá a todo el personal que labora en dichas dependencias, de los conocimientos globales de la institución y del quehacer que le corresponde desempeñar.

3. Posibilitará al recurso humano de las Direcciones Regionales de los canales de comunicación adecuados, de un ambiente que le haga agradable su estancia y de hacerlo sentir satisfecho de los servicios que presta a la institución, todo esto con el propósito de que los individuos se sientan identificados con su puesto de trabajo y con el cargo que se le asigne, buscando congruencia entre los objetivos individuales y los objetivos institucionales.

d. Del encargado del Proceso de formación y capacitación

En función de la evaluación realizada a través de la unidad de selección, y tomando en cuenta las deficiencias observadas en el recurso humano que labora en las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, esta unidad se encargará de:

1. Establecer los mecanismos de planificación, organización, ejecución, evaluación y control, que permitan la formación y

capacitación del recurso humano, tanto en aspectos técnicos (incremento de conocimientos específicos para realizar de manera eficiente y efectiva, sus tareas), como en lo relativo al crecimiento y desarrollo de la persona (lo que involucra actitudes positivas, motivación en su puesto de trabajo y la adecuada interrelación con los que lo rodean).

2. Contactar con el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los recursos humanos del sector público, así como con organismos internacionales, a efecto de seleccionar los cursos de capacitación que se adecúen a las necesidades del personal de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación, así como a los objetivos institucionales.

e. Del encargado del proceso de evaluación y control de los recursos humanos

Serán funciones específicas las relativas a:

1. Establecer los mecanismos necesarios en materia de evaluar y controlar el proceso de selección, inducción, formación y capacitación, a efecto de retroalimentar el trabajo de las diferentes unidades anteriormente descritas.
2. Medir el impacto social obtenido a través del proceso de selección, inducción, capacitación y formación y plantear alternativas o mecanismos correctivos cuando sea necesario.

Con el establecimiento de una adecuada Sección de Personal en las Direcciones Regionales del Ministerio de

Educación, se espera obtener como logros los siguientes:

1. Unificación de criterios entre el especialista de la Sección de Personal y el Director Regional para la adecuada planificación de objetivos y planteamiento de estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los empleados al buscar congruencia entre los objetivos individuales del personal, respecto a los objetivos organizacionales.
2. La creación de normas y procedimientos que permitan la reglamentación interna de los recursos humanos que trabajan en cada región.
3. Seleccionar el personal idóneo para cada uno de los diferentes puestos administrativos, partiendo de un reconocimiento objetivo de sus capacidades y limitaciones.
4. A partir de un proceso adecuado de selección propiciar la adecuada integración de personal, su identificación con el puesto de trabajo lo que le permitirá realizar una labor eficiente y eficaz.
5. Brindar mayor grado de responsabilidad a los empleados, permitiéndoles mayor participación en el proceso de toma de decisiones acorde a su nivel.
6. La creación de un adecuado sistema de comunicación permitirá la unificación de criterios y la consiguiente toma de decisiones.
7. Crear las condiciones necesarias para la búsqueda de objetivos comunes a fin de uniformar criterios, evitando

polarización de objetivos y acciones.

8. Generar el uso óptimo de los recursos materiales y el equipo necesario para que el trabajador de estas dependencias pueda realizar las tareas de manera eficiente y efectiva.

9. Los patrones de motivación que los sujetos de las direcciones regionales adquieran, serán el resultado del mejoramiento de las condiciones ambientales que les rodea.

10. El establecimiento de un adecuado sistema administrativo, permitirá la satisfacción de las necesidades individuales del personal, evitando tensión, frustración e insatisfacción y, por lo tanto, mejorará las relaciones interpersonales.

Cuando las necesidades de los empleados de las Direcciones Regionales no son satisfechas éstas provocan tensión, frustración e insatisfacción con ellos mismos, con los compañeros de trabajo, con los usuarios y con el público en general que llega a esta dependencia, lo que no permite la agilización del sistema burocrático, trayendo como consecuencia una inadecuada atención al usuario. Así mismo, se rompen los canales de comunicación cuando se colocan barreras negativas entre las personas. Como dice Stephen Robbins (1987:123), para alcanzar con éxito las metas de una empresa, es condición indispensable satisfacer las necesidades de cada uno de los trabajadores.

Para mejorar estos y otros factores determinantes en la administración, lo más importante es un cambio mental, como

dice Taylor en Koontz (1987:32). Este cambio debe darse, tanto de parte de los administradores, como de los subalternos. Debe ser un cambio en donde el objetivo primordial sea el servicio adecuado a los usuarios, el mejoramiento de la imagen institucional, así como la credibilidad en las instituciones estatales.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asociación de Investigación y Estudios Sociales. Cómo está la
1990 Escuela Primaria en Guatemala. Guatemala:
Editorial Piedra Santa.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley Nacional de
1987 Consejos de Desarrollo. Ministerio de Desarrollo
Urbano y Rural. Guatemala. Tipografía Nacional.
- Congreso de la República de Guatemala. Reformas a la
1985 Constitución. Guatemala, Tipografía Nacional.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Civil.
1968 Guatemala, Jiménez y Ayala Editores.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.
1990 Primera Edición, Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Davis, Keith & John Newstrom. Comportamiento Humano en el
1988 Trabajo. Comportamiento Organizacional. México:
Mc Graw-Hill.
- De la Cruz, Jesús, Jorge Ruano, Renato Estrada y Fernando
1992 Rivera. Evolución Histórica de los Recursos
Humanos del Sector Público dentro del Contexto de
la Estructura y Funcionamiento del Estado.
Guatemala: INAP.
- Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. Barcelona:
1976 Editorial Herder.
- Fernández de Samayoa, María del Rosario. Oficina de
1991 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
Tesis de graduación. Guatemala. Facultad de
Ciencias Sociales. Universidad del Valle de
Guatemala.
- Figueroa, Rethelny y Gilberto Flores. Concepto y Método de la
1978 Administración Pública. Madrid: Editorial Tecnos.
- Gobierno de Guatemala. Política Económica y Social del Gobierno
1992 de Guatemala para el Período 1991-1996.
Guatemala, Tipografía Nacional.
- Gordón, Sara. Guatemala y El Salvador. Dos Regímenes de
1988 Exclusión. Resumen de ponencia presentada en el
VIII Congreso Centroamericano de Sociología.
Guatemala, INAP.
- Guadamuz Sandoval, Lorenzo. Hacia una Administración de
1991 Contingencia. Guatemala: Ministerio de
Educación.

- Jiménez Nieto, Juan Ignacio. Concepto y Método de la Administración Pública. Guatemala, INAP. 1991
- Katzell, Raymond A. y Donna E. Thompson. Work Motivation. 1990 American Psychologist. 45, pp. 144-153.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich. 1987 Administración. 8a. Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Krause Forno, Karl. La Motivación y su Adaptación en la Dotación de Recursos Humanos para la Administración Pública Guatemalteca. Guatemala, INAP. 1980
- Hermida, Jorge. Ciencia de la Administración. Ediciones 1982 Contabilidad Moderna. Buenos Aires.
- McFarland, Dalton. Administración de Personal. Teoría y Práctica. México: Fondo de Cultura Económica. 1989
- Melara García, Magdalena. Inducción y Desarrollo de Personal. 1982 Tesis de graduación. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. USAC.
- Meyer Maldonado, E. & Carmen María Galo de Lara. Acuerdo Ministerial No. 1004. Guatemala: Ministerio de Educación. 1987
- Ministerio de Educación. Manual de Organización y Funciones de la Dirección Técnica Regional Metropolitana. Guatemala: José de Pineda Ibarra, Cenaltex. 1987
- Ministerio de Educación. Regionalización del Sistema Educativo. Guatemala: José de Pineda Ibarra, Cenaltex. 1987
- Pinto Soria, Julio César. Raíces Históricas del Estado en Centroamérica. Guatemala: Editorial Universitaria, USAC. 1969
- Proshansky, H., William H. Inghelso & Leanne G Riulim. 1983 Psicología Ambiental. México: Editorial Trillas.
- Ramírez Urbina, Luis H. Desarrollo y Características de la Administración Pública en Guatemala. Guatemala, Trabajo de tesis, Universidad del San Carlos de Guatemala. 1982

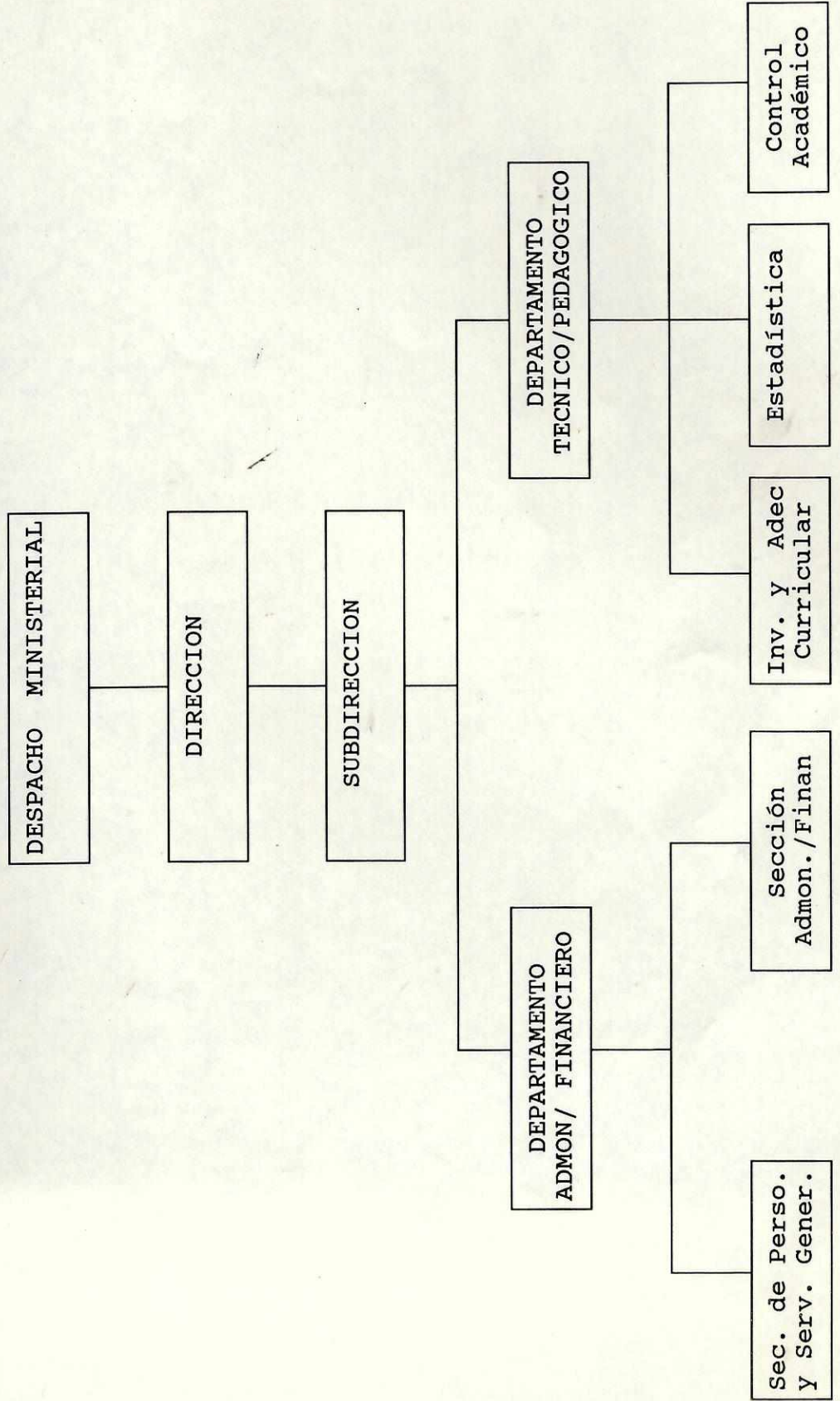
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas. 1984. México: Editorial Limusa.
- Rivera Irias, Ariel. Desarrollo y Características de la Administración Pública en Guatemala. 1981. Guatemala. ICAP. Revista Centroamericana de Administración Pública. julio-diciembre.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 1987. 3a. Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Schultz, Duane P. Psicología Industrial. 1985. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A.
- Sikula, Adrew F. & John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos. 1989. México: Editorial Lumusa, S.A.
- Solano R. Arnoldo P. Teoría de la Administración de Organizaciones. 1980. Teoría de la Administración de Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Contabilidad Moderna.
- Torres Padilla, Oscar. Características del Personal Ocupado en el Sector Público de Centro América. 1967. San José Costa Rica. ESAPAC.
- Universidad de Kansas, INAD. Estudios sobre Administración Pública en Guatemala. 1969. 1a. Edición. Guatemala.
- Weber, Max. Qué es la Burocracia. 1977. Buenos Aires: Editorial Pleyade.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ORGANIGRAMA DE LA SITUACION ACTUAL

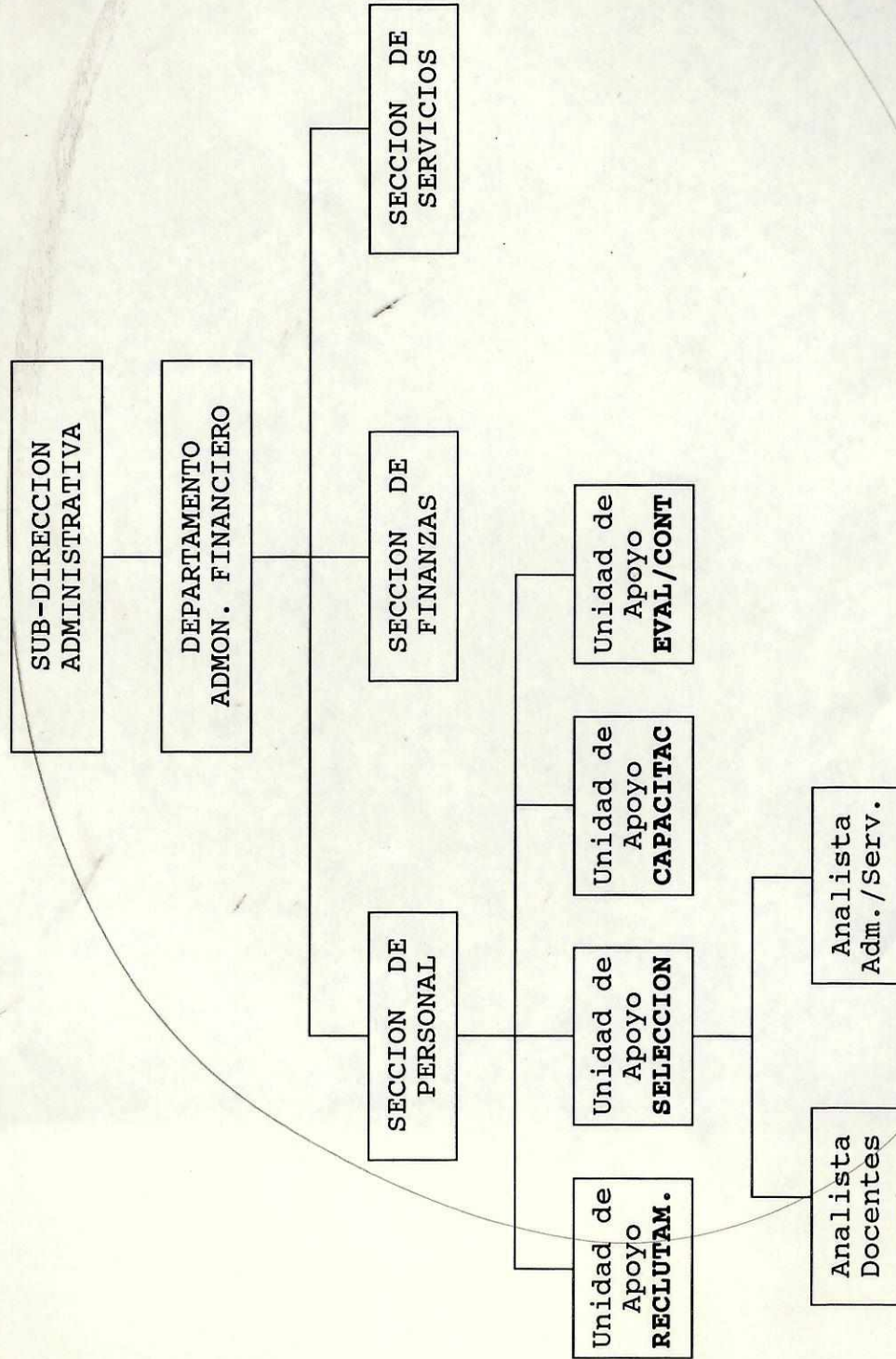
ORGANIGRAMA ACTUAL



ANEXO No. 2

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



ANEXO No. 3

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO: BOLETA

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

El presente instrumento consiste en una boleta estructurada con preguntas mixtas (cerradas y abiertas), que se elaboró en base a la observación que se efectuó en la planta central de la Dirección Técnica Regional Metropolitana del Ministerio de Educación, permitiendo evidenciar los principales problemas que afectan el quehacer de esta dependencia.

A continuación se describen cada una de las series que conforman la boleta, en orden de prioridades para que el futuro investigador comprenda las partes que la conforman:

SERIE I: Datos Generales.

Esta serie pretende conocer y analizar las diferencias o similitudes observadas entre las distintas unidades de análisis que conforman la muestra objeto de estudio, a través de la distribución por grupos etarios.

SERIE II: Sistema Administrativo de las Direcciones Técnicas Regionales del Ministerio de Educación.

Esta serie pretende medir el conocimiento que el informante posee en relación al sistema administrativo de la Direcciones Técnicas Regionales: objetivos, políticas, estrategias y otros aspectos que son importantes.

SERIE III: Evaluación de la infraestructura.

Está permitirá conocer bajo qué condiciones físicas y ambientales labora el empleado público de estas dependencias y de qué manera éstas influyen en su rendimiento y motivación

hacia el trabajo.

SERIE IV: Satisfacción del trabajador dentro de la institución.

Pretende medir la satisfacción del trabajador de acuerdo al puesto que ocupa, así como la vinculación de éste con el grado de conocimiento y experiencia que posee, determinar si el puesto que ocupa es acorde a la satisfacción de sus necesidades básicas y si existe o no una carrera administrativa.

SERIE V: Mecanismos de supervisión.

Esta serie pretende medir cuáles son los canales de comunicación entre el supervisor y su subalterno, así como también las relaciones de trabajo establecidas, y por último el reconocimiento que el supervisor hace del trabajador.

SERIE VI: Identificación laboral.

Esta serie pretende verificar algunas de las respuestas obtenidas en los items formulados en las series anteriores.

SECCION II

SISTEMA ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES: En esta sección se le presenta una serie de preguntas que se consideran que están vinculadas a su quehacer en la administración pública. Para cada pregunta se presentan dos posibles opciones, para cualquiera de las dos, debe justificar su respuesta.

1. Conoce usted las Políticas Educativas del Ministerio de Educación?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

2. Considera usted que las políticas del Ministerio de Educación responden al quehacer de la Dirección Técnica Regional Metropolitana?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

3. Conoce usted el organigrama de la Dirección Regional Metropolitana?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

4. Suele recibir órdenes de más de una persona?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

5. De acuerdo con la pregunta anterior, las órdenes que le indican sus superiores son contradictorias?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

6. Tiene usted conocimiento del reglamento interno de la Dirección Regional?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

7. Considera usted que existe un canal de comunicación adecuado entre los integrantes de la dependencia?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

8. Considera usted que existe un canal de comunicación adecuado entre los distintos departamentos y secciones de la Dirección Regional?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

9. Considera usted que existe un canal de comunicación adecuado entre los mandos superiores?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

SECCION III

EVALUACION DE LA INFRAESTRUCTURA

10. Considera usted que la iluminación del lugar donde desarrolla sus labores diarias es adecuada?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

11. Considera usted que la temperatura donde realiza sus labores es adecuada?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

12. Está de acuerdo con el cuidado y mantenimiento del edificio que ocupa la sede de esta Dependencia?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

13. Considera usted que en la Dirección Regional existen las condiciones necesarias para realizar las labores asignadas para el puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

14. Cuenta con el material y equipo necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas que se le encomiendan?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

SECCION IV

SATISFACCION DEL EMPLEADO DENTRO DE LA INSTITUCION

15. El trabajo que usted realiza está acorde a su preparación académica?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

16. Desempeña actualmente las funciones del puesto para el que fue nombrado?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

17. El trabajo que desempeña está acorde al sueldo que devenga?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

18. Realiza usted trabajo fuera del horario establecido para la ejecución de sus tareas?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

19. El salario que percibe le permite satisfacer sus necesidades básicas?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

20. Conoce usted alguna política institucional que tome en cuenta al personal de la Dirección Regional para censos?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

SECCION V

MECANISMOS DE SUPERVISION

21. Considera que su jefe inmediato superior, ocupa el puesto acorde a su capacidad?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

22. Considera que el sistema de mando que utiliza es el adecuado?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

23. Considera que la actitud que su jefe adoptada hacia su persona es adecuada?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

24. Cuando usted hace observaciones que pudieran mejorar el sistema de trabajo en su departamento éstas son tomadas en cuenta?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

25. Realiza su jefe reuniones que permiten al personal, a su cargo, mantenerse al tanto de las instrucciones superiores o del sistema de trabajo que adopta su departamento?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

26. Su jefe toma en cuenta al personal bajo su cargo, para realizar la planificación de las actividades del departamento?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

27. Tiene conocimiento de lo que se espera de usted como empleado público?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

SECCION VI

IDENTIFICACION LABORAL

28. Existe en la Dependencia estabilidad laboral?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

29. Está satisfecho con el trabajo que realiza?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

30. El ambiente laboral le motiva a realizar su trabajo?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

31. Recibe reconocimiento alguno cuando realiza un buen trabajo?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

De qué tipo? _____

32. La Dirección Técnica Regional posee algún tipo de incentivos o prestaciones para sus empleados?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

33. Considera que su relación laboral con sus compañeros de trabajo es adecuada?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

34. La relación laboral con su jefe es satisfactoria?

SI _____

NO _____

Por qué? _____

35. Le conceden libertad en la toma de decisiones del Departamento al que pertenece?

SI _____

NO _____

Por qué? _____

36. Se siente orgulloso de laborar en una dependencia gubernamental como lo es el Ministerio de Educación?

SI _____

NO _____

Por qué? _____

