



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Foco:

“Incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya, Departamento de Masaya, Municipio Masaya durante el II Semestre del año 2019”.

Para optar al título de licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autoras:

Br. Balladares López Maryen Jael
Br. Carranza López Auxiliadora de los Reyes.
Br. Echaverry Morales Adriana Verónica.

Tutor: MSc. Vicente Armando Briceño Caldera.

Managua, sábado 21 de diciembre 2019

ÍNDICE

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Resumen.....	III
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Justificación	5
II. Foco de investigación:.....	6
III. Cuestiones de Investigación.....	7
IV. Propósitos de Investigación.....	8
V. PERSPECTIVA TEÓRICA.....	9
5.1 Bases teóricas sobre Gestión de Recursos Humanos	9
5.1.1 Teorías sobre Gestión de Recursos Humanos	9
5.1.2 Teoría del comportamiento de la escuela de las relaciones humanas por Elton Mayo	10
5.1.3 Teoría Z de gestión por William Ouchi (1982)	11
5.1.4 Teoría de gestión de recursos humanos según el modelo de Miles y Snow (1978)	11
5.2 Gestión de Recursos Humanos	12
5.2.1 Definición de Gestión de Recursos Humanos	12
5.2.2 Aspectos fundamentales de la gestión de Recursos Humanos	13
5.2.3 Importancia de los recursos humanos en las organizaciones	14
5.2.4 Funciones del cargo de Recursos Humanos	15
Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	18
5.3 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos	18
5.4 Dimensiones de la variable Gestión de Recursos Humanos	19
5.4.1 Dimensión 1: Mantenimiento de las personas	19
5.4.2 Dimensión 2: Desarrollo de las personas	24
5.4.3 Dimensión 3: Entrenamiento y capacitación	24
5.4.4 Dimensión 4: Desarrollo de personal	25
5.4.5 Dimensión 5: Control de las personas	26
5.4.6 Dimensión 6: Sistema de información	26
5.4.7 Dimensión 7: Auditoría de personal	27
5.5 Desempeño laboral	27
5.5.1 Evaluación del desempeño laboral	28
5.5.2 Competencias	28
5.5.3 Conocimientos, habilidades y actitudes	29
5.5.4 Resultados	29
5.5.5 Productividad	29
5.5.6 Calidad del trabajo	30
VI. Matriz de descriptores.....	31
VII. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
7.1 Enfoque de la investigación	53
7.2 Tipo de Estudio	54
7.3 Escenario	54
7.4 Selección de los informantes	55
7.5 Población y Muestra	55

7.6	Rol de los investigadores	55
7.7	Estrategias para recopilar información	56
7.8	Criterios regulativos	57
7.9	Estrategias de acceso y retirada del escenario	59
9.1	Técnicas de análisis	60
VIII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
IX.	Conclusiones.....	82
X.	Recomendaciones.....	84
XI.	Bibliografía.....	86
XII.	ANEXOS	88
I.	Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
II.	OBJETIVOS.....	92
III.	METAS O INDICADORES.....	93
IV.	ESTRATEGIAS Y ACCIONES	94
V.	Recursos.....	105
VI.	IMPACTO	105

Dedicatoria

“Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amén. Romanos 11:36

Dedicamos este trabajo a Dios, fuente de vida, sabiduría y paz, tres elementos que fueron esenciales para culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas y que sin Dios como principal mediador no habríamos logrado.

Dedicamos nuestro trabajo a nuestras Familias, quienes supieron brindarnos su apoyo y motivación para finalizar nuestros estudios, por la paciencia que tuvieron ante nuestras ausencias, pero que al final junto con ellos celebramos y disfrutamos el éxito obtenido.

Agradecimiento

Son muchas las personas a las que queremos agradecer altamente por su colaboración y contribución en el desarrollo de la presente investigación.

A Dios primeramente por darnos la serenidad, entendimiento y sabiduría, en los momentos que más le necesitamos.

A la UNAN Managua como entidad universitaria, por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia irrepetible y enriquecedora y, a todas aquellas personas que detrás de la figura de la Universidad hicieron posible que lográramos nuestra meta profesional.

A nuestro tutor, MSc Vicente Armando Briceño Caldera, quien además de guiarnos y orientarnos fue la motivación para iniciar y culminar este largo recorrido, amigo entrañable presente en los buenos y malos momentos, de quien aprendimos la perseverancia, positivismo, calidad académica y espíritu de superación. Gracias a sus sabios consejos y apoyo, hoy vemos culminada con éxito esta etapa de nuestra vida.

En el caso particular de una de nosotras; agradecimiento especial A Francisco Ávalos Borge, mi compañero de vida, por ser una persona especial, por brindarme de una manera sencilla, clara, amorosa e incondicional todo su apoyo, comprensión y presencia en los momentos más difíciles, pero sobre todo por motivarme a seguir adelante.

A nuestros padres, digno ejemplo de amor, por enseñarnos que el límite de superación lo marca uno mismo, pero, sobre todo por la confianza y la seguridad que depositaron en nosotras.

A nuestros hijos; Hendricks y Kimberly, por ser nuestros principales motivadores de superación, por esperar pacientes el tiempo que nos tomó cumplir esta meta soñada.

Resumen

La investigación Incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya, Departamento de Masaya surge a partir de la detección de debilidades en el desempeño laboral del personal y el interés por conocer si estas debilidades están ligadas a la gestión de Recursos Humanos.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, procura comprender el fenómeno a partir de la experiencia y aporte de cada informante, por su profundidad es de tipo descriptivo pretende valorar la incidencia de la gestión de recursos humanos y cómo éste aporta en el desempeño laboral del personal.

Los informantes fueron seleccionados a partir de ciertos criterios, participando en total 16 personas: 5 área administrativa, 6 área técnico pedagógica, 3 área estadística y 2 de infraestructura. Las estrategias y técnicas para recopilar información fueron entrevista, cuestionario y observación documental. Para el análisis de resultados se utilizó la triangulación de la información y organización en correspondencia con los propósitos del estudio.

Las principales conclusiones fueron: Se requiere fortalecer el control disciplinario, implementar mecanismos de motivación, convivencia armoniosa y la comunicación oral y escrita.

Las recomendaciones brindadas fueron: Crear boletín informativo de la gestión de recursos humanos, compartir información del desempeño en un clima armonioso, mejorar el proceso de selección y reclutamiento, crear perfil de cargos y funciones. Procurar que no exista inconformidad en los resultados y se conviva en un clima laboral armonioso.

Palabras claves: Gestión, Recursos Humanos, Desempeño Laboral.

I. INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos constituyen el componente más importante con que cuenta una organización. Los componentes materiales y financieros; que son recursos organizacionales no son importantes por si mismos sin la intervención de las personas.

Es el talento humano mediante el conocimiento, experiencias, compromisos, esfuerzos y trabajo, que hace posible incrementar y potencializar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de las instituciones u organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos tiene como labor detectar en que momento es necesario el entrenamiento, desarrollo y promoción de las personas y de esta manera potencializar el desempeño laboral del personal.

Una de las características identificadas en el ambiente de trabajo de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya es la carga laboral, el personal suele tener muchas tareas asignadas, sobrecargo de trabajo algo que a largo plazo se convierte en una pérdida de talentos y eficiencia.

Por lo antes descrito la presente investigación pretende determinar la incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal.

1.1 Antecedentes

En la Delegación Departamental del Ministerio de Educación nunca se ha realizado un estudio acerca de la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados, por lo tanto, no hay antecedentes de un estudio científico. Opinando de manera personal ciertos empleados han visto y externado descontento en relación al tema de investigación, sin embargo, esto no ha sido objeto para toma de decisiones para enfrentar la problemática.

Como parte del trabajo investigativo hemos recopilado antecedentes de estudio que se han realizado con similitud al tema propuesto, los cuales se mencionan a continuación.

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional se encontró el trabajo elaborado por; Albán, (2015), llamado "Modelo de Gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "SERVICONT", en el año 2015. El objetivo fue, diseñar un Modelo de gestión del talento humano para la empresa Servicont, del cantón baños de Agua Santa, para mejorar el desempeño laboral y lograr su gestión integral. Los resultados obtenidos fueron que el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no dispone de un modelo de gestión del talento humano para entrenar y mejorar su desempeño laboral. El 12.15% de los encuestados concluyen que la capacitación actual que realiza la empresa es mala, en iguales porcentajes los encuestados manifiestan que es regular y el 75% indica que es buena, concluyendo de esta manera que es evidente la falta de un Modelo de gestión de talento humano que permita resolver problemas relacionados con la labor personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.

En relación al estudio los gestores tienen una labor importante de promover un modelo de gestión de talento humano, en el sentido de reforzar las competencias de los trabajadores en relación a sus conocimientos, habilidades y destrezas, como el grado de calidad, liderazgo, iniciativa, entre otros; en este sentido buscando

acciones y medidas que mejoren el nivel de desempeño laboral de las personas, y ser cada vez mejores en el campo en que se desenvuelve la empresa.

Un segundo antecedente encontrado fue el de Enriquez, (2014), quien investigó “Análisis de la gestión de recursos humanos por competencia y su incidencia en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Las conclusiones fueron que existe una escasa gestión de recurso humano por competencia (39.58%), la misma que influye directamente en el nivel de desempeño del personal administrativo asistencial. No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño (65%) que permita conocer a nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución. El desempeño del personal administrativo asistencial es satisfactorio, pero es considerado el nivel mínimo aceptable de productividad, pero con el diseño de un modelo de gestión se busca que este nivel de desempeño llegue a ser excelente.

García, (2013), realizó una investigación denominada: “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, Ecuador, 2013”, cuyo objetivo general fue analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico. Las conclusiones fueron que no existe un proceso que permita evaluar su trabajo, que no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales.

La presente investigación permite conocer la visión que se tiene respecto a la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Cuando se gestiona los recursos humanos se debe prever la disponibilidad para evaluar el desempeño laboral entre las diferentes áreas en el sector salud, ya que es una medida de gestión indispensable y se tiene que tomar acciones para mejorar la situación.

Antecedentes nacionales

Se encontró en el Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN – Managua, un trabajo realizado en el año 2005 titulado: Desarrollo de Recursos Humanos en Casa Pellas Estelí, elaborado por Reynaldo Midence y Yalmar Flores, pretendían determinar el proceso de desarrollo de RRHH dentro de la estructura organizacional de Casa Pellas Estelí y se encontró que: Los programas de capacitación permiten que la Empresa funcione con mayor eficiencia, manteniendo un personal altamente capacitado y desarrollado. Casa pellas Estelí dentro de su desarrollo organizacional les da gran importancia a todas sus estrategias y una de ellas se enfoca en sus valores organizacionales sólidos y arraigados, que se ven reflejados en la visión, misión y estrategias que esta pone en marcha la empresa, lo cual incide como factores determinantes en el desarrollo de RRHH. Midence y Yalmar, (2015).

Un segundo estudio efectuado en el año 2005, por Karol Lisseth García M. titulado: Dotación de Recursos Humanos apropiados para la organización, su objetivo fue determinar el proceso de implantación del sistema de recursos humanos efectivos que garanticen el desempeño óptimo de la organización (INISER), concluye que: el paso más importante de la dotación de RRHH es la selección de personal, ya que es donde se escoge entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización y así satisfacer las necesidades de INISER. García, (2005)

Un tercer estudio realizado por Emilia Úbeda Méndez en el año 2007 titulado: Entrenamiento y desarrollo de personal en el Centro de Salud Fray Odorico d'Andrade, del Municipio San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega, en el cual se pretendía determinar el proceso de entrenamiento de personal del Centro de Salud durante el segundo semestre del año 2007, concluye que: En esta institución estatal aplican las normas para facilitar sus capacitaciones. Méndez, (2007).

1.2 Justificación

Esta investigación se basó en la búsqueda de teoría que sustente la realidad del problema de investigación, el tema es poco abordado, por lo general los autores se centran más en el aspecto administrativo y pedagógico. La importancia radica en que no existen investigaciones referentes al tema que permitan su conocimiento y aplicación para una eficiente gestión de recursos humanos en relación al desempeño laboral en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya, es importante mencionar que existe diversa literatura que se han profundizado en el aspecto de gestión y desempeño laboral, sin embargo, no se han encontrado estudios relacionados al tema en dicha institución, por lo que cada uno de los resultados podrá ser sistematizado e incluido en las ciencias de recursos humanos y gestión del trabajo. A la vez podrá ser fuente de consulta para futuras investigaciones.

De igual manera la investigación tuvo el soporte conceptual en la teoría propuesta por Fayol referente a la gestión de recursos humanos, ya que enfatiza que el ser humano es fuente de intelecto y competitividad de toda organización, y que cada vez estas son más conscientes de la necesidad de no solo reclutar, sino proteger y desarrollar al potencial humano, ya que es el recurso activo más valioso con que cuenta toda institución. Lo referente a desempeño laboral tuvo soporte teórico en la propuesta por Hackman, ya que enfatiza que alcanzar un buen desempeño laboral depende de las características del trabajo, donde se requiera de un entorno y contexto adecuado, sino se limita al trabajador.

Esta investigación permitirá comprender como incide la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación, lo que se pretende es lograr identificar fortalezas y limitantes que permitan mejorar y elevar el desempeño laboral en cada integrante de la institución. Un óptimo desempeño laboral ayudará a resolver las funciones en menor tiempo y en dar mayores soluciones a las demandas del personal.

II. Foco de investigación:

“Incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya, Departamento de Masaya, Municipio Masaya durante el II Semestre del año 2019”.

III. Cuestiones de Investigación

¿Cuáles son las funciones del cargo de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019?

¿Cómo es el desempeño del responsable de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya?

¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal de la delegación departamental en correspondencia con la gestión de recursos humanos?

¿Cuáles son las fortalezas y limitantes en la gestión de recursos humanos y cuál es su incidencia en el personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019?

¿Cuáles serían las acciones de fortalecimiento a la gestión de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019?

IV. Propósitos de Investigación

Propósito General

Valorar la incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019.

Propósito Específico

Identificar las funciones del cargo de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019.

Determinar el desempeño del responsable de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya.

Analizar el desempeño del personal de la delegación departamental en correspondencia con la gestión de recursos humanos.

Detectar fortalezas y limitantes en la gestión de recursos humanos y su incidencia en el personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019.

Proponer acciones de fortalecimiento a la gestión de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019.

V. PERSPECTIVA TEÓRICA

A continuación, se presentan algunas de las conceptualizaciones vinculadas a la gestión de Recursos Humanos en general, poniendo especial énfasis en aquellas que han dado respuesta a las interrogantes y que permiten exponerlas con fundamentos.

5.1 Bases teóricas sobre Gestión de Recursos Humanos

5.1.1 Teorías sobre Gestión de Recursos Humanos

Según Fayol, (1916), “Las organizaciones tienen el objetivo de proteger bienes, y a las personas contra posibles accidentes, tales como incendios, robos, las huelgas, los atentados y, en general todos los obstáculos de orden social y administrativo que puedan poner en riesgo la marcha y hasta la integridad de la empresa”.

La corriente clásica representada por el investigador Fayol, desde muchos años atrás, pone en hincapié que el recurso más importante que debe manejar la gestión de una organización, no solo es el material sino también el recurso humano, con la finalidad de mantenerlo, desarrollarlo y protegerlo ya que es el principio activo e intelectual de toda organización, y su principal objetivo es potencializar el desarrollo personal y organizacional.

Según Fayol, los principios generales de la administración, solo tienen por órgano principal y por instrumento de acción a los recursos humanos o cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego los recursos materiales y las máquinas, la función administrativa solo trabaja sobre el personal.

El objetivo es que la organización considere al recurso humano como un elemento activo e intelectual de la misma. Es de importancia considerar que la protección del recurso humano, es una de las medidas de gestión más importante en toda organización. Además de brindarles condiciones para el desarrollo de las personas, este recurso humano debe recibir constantemente medidas que garanticen su mantenimiento y protección, con la finalidad de que cada trabajador cumpla con sus tareas y objetivos programados. Además, el autor propone que el ser humano, por

ser fuente de intelecto y competitividad de la organización debe de mantener un plan, para el logro de sus metas propuestas.

5.1.2 Teoría del comportamiento de la escuela de las relaciones humanas por Elton Mayo

Mayo, citado por Dolan (2007), mencionó: “Las relaciones humanas llevan a unos resultados organizacionales más satisfactorios”. Esto va seguido de esfuerzos por humanizar las diferentes condiciones y ámbitos de trabajo. Según este enfoque se incentiva al personal a tomar decisiones con la empresa, y se anima a un sentimiento de orgullo y pertenencia con la organización.

Según la teoría del comportamiento, los autores mencionan como pilar las buenas relaciones que debe existir entre los trabajadores. La teoría se basa en que las mejores relaciones interpersonales ayudan al crecimiento y desarrollo de cada integrante de la organización. Los autores también hacen énfasis en la importancia de las condiciones humanas y saludables que debe recibir todo trabajador, para un mejor desempeño de sus funciones.

Mayo mencionó sobre la evolución de la organización según las teorías del comportamiento que las aportaciones de cada trabajador pone dentro de la organización, constituye un gran paso en la evolución de la empresa. Se hace mayor énfasis en el empoderamiento del personal y más responsabilidad individual.

De esta manera, las personas son la fuente activa de competitividad e intelecto de toda organización, para esto se necesita continuamente la participación activa de las personas, con la finalidad de lograr el crecimiento personal y el desarrollo organizacional. No solo basta con la presencia de la participación activa de cada integrante de dicha organización, sino también la responsabilidad de esta para la toma de decisiones, y así poder lograr satisfacer las necesidades de autorrealización de cada persona.

5.1.3 Teoría Z de gestión por William Ouchi (1982)

Según Ouchi, (2001), mencionó en la teoría Z, lo siguiente:

La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión de persona orientadas en filosofía y cultura organizacional que de enfoques tradicionales. La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más cargado sino de una visión de cooperación, para el logro de los objetivos organizacionales.

El enfoque de la teoría Z, posee una definición más amplia sobre la importancia de la productividad organizacional, que no solo se basa en medir estándares para analizar la potencialización de las personas en un ámbito saludable de trabajo, donde se cultivan valores, buenas relaciones interpersonales, un clima favorable, entre otras características, que favorezcan el desenvolvimiento de las personas.

5.1.4 Teoría de gestión de recursos humanos según el modelo de Miles y Snow (1978)

Según Dolan (2007), mencionaron sobre las teorías de gestión de recursos humanos, lo siguiente: La principal aportación que analizan los autores con respecto a las personas, es que cada tipo de estrategia que se identifica en las organizaciones, se señalan cuáles son las inclinaciones que se deben de tener en la gestión de las personas, para que esta pueda desarrollarse. (p.39)

De esta manera, uno de los modelos que se utilizan en las organizaciones son las planteadas por los autores Miles y Snow, ellos proponen un modelo de gestión, donde la organización deberá adoptar su posición, según las medidas estratégicas que se propone para el desarrollo del mismo. Es así como existen empresas con estrategias exploradas y estrategias analizadoras.

Miles y Snow mencionaron lo siguiente sobre las características de estrategias de gestión:

Estrategia defensiva, la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, centrada en los individuos del cual dispone, incentiva la

consecución de objetivos a corto plazo, busca la eficiencia de un personal experto y, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas. (p. 40) Se basa en las medidas de gestión dirigidas a la labor o responsabilidades de las personas en un determinado puesto, para dirigir las y motivarlas con la finalidad del alcance de sus objetivos. Estas estrategias se caracterizan por ser de corto plazo.

5.2 Gestión de Recursos Humanos

5.2.1 Definición de Gestión de Recursos Humanos

Chiavenato, (1997), define la gestión de Recursos Humanos como el manejo de las personas y organizaciones. Estos dos elementos se relacionan entre sí, ya que una depende de la otra, con la finalidad de poder alcanzar las metas a nivel personal y organizacional. La gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al manejo de las personas o los recursos humanos. Estos comprenden el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Con los nuevos desafíos de la sociedad, se han cambiado varios contextos en las organizaciones, por lo que en muchas de ellas, según Chiavenato (2009), han ocurrido variaciones en las denominaciones de administración de recursos humanos por gestión de recurso humano o talento humano, gestión de capital humano, administración del capital intelectual o incluso gestión de personas.

Wether y Davis (2012), sostuvieron que la Gestión de Recursos Humanos:

Es el manejo del comportamiento del capital humano para el mejoramiento de las aportaciones productivas del personal a la organización, en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el pilar del estudio y la práctica de la Gestión de Recursos Humanos.

Para los autores, el principal pilar de toda organización son los individuos que trabajan en la misma, con el propósito de potencializar el desarrollo de las personas, para sí contribuir con la mejora de la organización. Es así como el autor menciona que es importante que toda organización cuente con un departamento de Recursos Humanos, encargado de administrar o gestionar no a las personas, sino

conjuntamente con las personas, para el logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo personal e institucional.

Según Alles, (2008), la gestión de recursos humanos se define como el manejo de las personas. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una vinculación laboral: convocar y seleccionar; desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar que los beneficios sean correctos; mantener la higiene y seguridad del trabajador.

Según el autor la administración de recursos humanos son un conjunto de políticas y medidas que gira en torno del capital humano y consta de diferentes fases como la convocatoria del personal, selección por competencia, beneficios, mantenimiento, desarrollo, evaluación de los mismos, entre otros; hasta que en algún determinado momento el empleador pierda el vínculo laboral con dicha organización.

Es necesario hacer mención sobre la importancia de no solo mantener el capital humano, sino saber las medidas como desarrollarlas, para así alcanzar los objetivos institucionales.

La gestión de recursos humanos comprende medidas y políticas que se desarrollan a través de ciertas funciones estructuradas que el departamento de recursos humanos otorga y que van no solo del reclutamiento o contratación más personal capacitado, sino también ofrecer un adecuado ámbito laboral, brindar compensación monetaria adecuada según el puesto de trabajo que se desempeña, brindar beneficios sociales, brindar un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros laborales, potencializar el desarrollo de competencias y/o habilidades de recurso humano, con el objetivo de obtener un óptimo desempeño laboral, y por lo tanto la organización cumpla con sus expectativas establecidas.

5.2.2 Aspectos fundamentales de la gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2000), se encontró relacionada con tres aspecto fundamentales, las cuales son:

Como primer aspecto, la gestión de recursos humanos se define como manejo con las personas “Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferente,

poseedores de habilidad y conocimiento, destreza y capacidades indispensables para gestionar de manera adecuada los recursos organizacionales”. El pilar de toda organización es el recurso humano, ya que es un ente integral con capacidad y competencia intelectual; y a la vez las personas son seres diferentes ya que están representados por valores y costumbres diferentes donde es desarrollada la personalidad de cada uno de ellos.

Como segundo aspecto, Chiavenato (2000), sostuvo que la gestión de recursos humanos, estudia a las personas no como recursos, sino elementos impulsores de una organización, con inteligencia, talento y aprendizaje para adaptarse a los cambios, la renovación y competitividad de la sociedad las cuales son constantes en un mundo lleno de desafíos. Las personas poseen un grandioso don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, las personas son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

La gestión de una organización, se enfoca en el Recurso Humano, ya que es el elemento no pasivo, sino activo de toda organización. Por esta razón que la gestión toma medidas, no para administrar a las personas, sino para gestionar con las personas, incentivandolas para mejorar su desenvolvimiento laboral y más adelante alcanzar el desarrollo organizacional.

Al respecto Chiavenato mencionó: “es mejor hablar de gestión de personal para resaltar la administración con las personas, como socios, y no sobre las personas, como meros recursos”. La gestión de Recursos Humanos cambia su connotación cuando Chiavenato define que las medidas de gestión a tomar se realizaran con las personas, considerandolas a ellas como entes activos de toda organización.

5.2.3 Importancia de los recursos humanos en las organizaciones

Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad. Según Becker, (2007), en su obra *Human Capital* el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos. Desde esta perspectiva las organizaciones

deben enfocarse en sus Recursos Humanos a la hora de hacer un análisis de gestión.

Por su parte, Bob Harvard, (2001), sostiene que las instituciones cuando contratan, conservan o incentivan a su personal, deben considerar algunos aspectos importantes tales como: la retención y la gestión día a día; el uso de la política organizacional como un recurso mediante el cual la persona sepa como enfrentarse a situaciones problemáticas y las maneras que se espera que sean resueltas.

También refiere a la gestión del rendimiento del personal en armonía con el de la organización. Lo dicho no supone que deban perderse de vista las exigencias y expectativas de los empleados sino más bien atender, crear y mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir al máximo.

5.2.4 Funciones del cargo de Recursos Humanos

La gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, la cual marca el éxito o el fracaso Slim, (1998). En efecto, la ventaja competitiva de las organizaciones no radica en sus recursos materiales ni en sus recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros y ni siquiera en la tecnología.

En acuerdo con Harvard, (2001), la ventaja competitiva básica radica definitivamente en el nivel de formación y gestión de Recursos Humanos. En esta perspectiva se precisa que actualmente los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son: el liderazgo; la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la identificación de los procesos organizativos claves y prestarles atención.

Todas las organizaciones necesitan que su personal esté calificado, pero, por sobre todas las cosas que crean en la misión y sean capaces de adaptarse a los cambios, dentro de un proceso de crecimiento continuo.

Entre todos los recursos internos de las organizaciones, el recurso humano constituye el objeto de interés en este trabajo. Han sido considerados como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible de la organización Parck, (2004), las características valiosas y únicas de los empleados y, principalmente, sus conocimientos, permiten crear lo que se ha denominado ventaja del capital humano.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes de cualquier institución, para explotar todo su potencial existen ciertas funciones elementales que se deben llevar a cabo, se enlistan y detallan a continuación:

1. **Organización y planificación del personal:** consiste en diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas Solís, (2007).
2. **Reclutamiento:** Beltrán, (2000); son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo en la institución. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la planilla o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.
3. **Selección:** Portillo, (2005), Esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad institucional es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello esto ha de pasar por una serie de pruebas de selección.
4. **Planes de carrera y promoción profesional:** el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuales las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la institución Garza, (2000).
5. **Formación:** la formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además la adaptabilidad a los cambios, la empresa o institución debe facilitar la formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes Calamar, (2002).

6. **Evaluación del desempeño y control del personal:** Mouris, (2013) Desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el ausentismo, llegadas tardes, las horas extraordinarias, los movimientos de planilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.
7. **Clima y satisfacción laboral:** es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar Dominguez, (1998).
8. **Administración del personal:** consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que compete al personal de la institución, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador Fernández, (2003).
9. **Relaciones laborales:** se trata de promover la comunicación entre la organización y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Noriega, (2011), estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.
10. **Prevención de riesgos laborales:** el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

Retomado de: <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Dolan, (2007), sostuvo que “la productividad, constituye el objetivo más importante de toda gestión”. Para cualquier organización mediante las medidas o políticas de la Gestión de personas, podrán lograr articular el conjunto de acciones, que permitan a la organización incrementar la productividad de sus trabajadores.

Dewther y Davis (2008) sostuvieron lo siguiente “el principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es el logro de las metas organizacionales”. Según el autor a través del esfuerzo de las personas, se logrará un efecto positivo en las organizaciones; mediante un trabajo más productivo, se alcanzarán las metas organizacionales propuestas por dicha organización.

5.3 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Según Dolan (2007), la gestión de los Recursos Humanos, trabaja para mantener a las personas, conquistándolas para que trabajen en un ámbito laboral donde puedan desarrollarse a través de un trabajo que incentive sus habilidades, como por ejemplo: actitud positiva, trabajo en equipo, motivación, estímulo entre otros. La gestión de Recursos Humanos se encarga de buscar a las personas, reclutarlas o convocarlas, capacitarlas, desarrollarlas y por último controlarlas.

Chiavenato (2000) , sostuvo que los procesos de la Gestión de Recursos Humanos se basan en la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitoriarlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas en la organización.

La Gestión de Recursos Humanos cuenta con un proceso continuo y sistemático, ordenado que se basa en la selección o reclutamiento de las personas, la planificación de los recursos humanos, el mantenimiento de los mismos a través de ciertos beneficios o prestaciones, su desarrollo a través de capacitaciones en búsqueda de la excelencia laboral, y el control de las personas, que se encargarán

de medir si las metas fueron alcanzadas o no, y que alcances o soluciones la gerencia propone; todas ellas con la finalidad de potencializar el desarrollo de las personas y también el desarrollo organizacional.

La gestión de recursos humanos, en general ha variado según los cambios sociales en la economía a nivel mundial. En la actualidad las organizaciones se enfocan en buscar gestores con habilidades directivas capaces de administrar no sobre las personas, sino con las personas considerando el capital humano como ente activo de toda organización.

5.4 Dimensiones de la variable Gestion de Recursos Humanos.

Para fines de la investigación según la Gestion de recursos humanos, se tomó en cuenta en primer lugar la dimension del mantenimiento de las personas planteado por Chiavenato (2000).

5.4.1 Dimension 1: Mantenimiento de las personas

Chavienato (2000), sostuvo lo siguiente: El mantenimiento de los recursos humanos comprende una serie de atenciones especiales, entre los que sobresalen los beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, etc.

Según Werther y Davis (2008), mantenimiento de las personas es: El conjunto de aportaciones que reciben los empleados de una empresa, a través de compensaciones, pero el término compensación abarca mucho mas que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. La compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Las medidas de mantenimiento no solo se basan en recompensar directamente mediante salarios o indirectamente mediante servicios sociales o de seguridad al personal, cubriendo sus necesidades a través de la prestación de dichos servicios, sino también por objetivo; motivar e incentivar el buen desempeño laboral del personal por la compensación de sus servicios.

Wether y Davis (2008), hacen mención: “es primordial que la jefatura del departamento de recursos humanos, comprenda la importancia de la función que presenta la compensación y la protección, así mismo su aplicación de manera oportuna, justa y productiva a todas las personas que laboran en una organización”. El autor expresa que las organizaciones se deben concientizar para el logro de los objetivos del mantenimiento de las personas, comprendiendo que a través de las prestaciones se ayudará a incentivar al personal para así lograr un buen desempeño laboral.

Mondy y Noe (2005), refieren: El mantenimiento de las personas es reconocer que tiene una responsabilidad con sus empleados de proporcionar seguros y otros programas de salud, seguridad, protección y bienestar general. Estos programas denominados prestadores, incluyen todas las renumeraciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Por lo general el empleado no recibe este dinero, pero en forma indirecta sí obtiene el beneficio.

Toda persona que labora en una empresa percibe este beneficio usualmente de manera indirecta, el mantenimiento de las personas, sirven para cubrir ciertas necesidades de los empleados, que serán percibidas de manera indirecta. Además hace hincapié en que toda organización tiene la responsabilidad de brindar estas prestaciones a los empleados a través de programas como por ejemplo: recreación, protección y bienestar general.

De esta manera se puede decir que el mantenimiento de las personas son las medidas de gestión de una organización para el cuidado de su personal y tienen como objetivo cubrir ciertas necesidades de las personas que van desde las básicas, hasta las de seguridad, reconocimiento y autorealización. Estas medidas se enfocan en las prestaciones económicas y sobre todo sociales que se le brindan al personal, también las de higiene y seguridad en el ámbito laboral, para que el personal pueda desenvolverse adecuadamente y desarrollar competencias con excelencia.

5.4.1.1 Beneficios Sociales

Según Chiaventao (2000), los beneficios sociales son aquellas prestaciones que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente, estos beneficios son elementos indispensables para el mantenimiento de la productividad laboral dentro de un nivel satisfactorio.

Para Chiavenato dentro de las medidas de gestión de toda organización está el mantenimiento de su personal a través de prestaciones o facilidades que toda organización brinda a sus trabajadores. Estas medidas tienen la finalidad de mantener a su personal y comprenden ciertas comodidades o ámbito que ofrece la organización a su personal, para que de esta forma el personal trabaje en un adecuado ámbito laboral. Estos beneficios sociales constituyen ciertos costos adicionales que la organización las financia de diferentes maneras con el objetivo de mantener a su personal y así en un futuro lograr el desarrollo y personal y organizacional. Esto a la vez, se verá reflejado en un buen desempeño laboral del personal dentro de su organización.

Según Wether y Davis (2008), definieron las prestaciones y servicios de las personas, de la siguiente manera:

La compensación son beneficios que se les brindan al empleado y comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos; estas se extienden en áreas no monetarias. Entre las más comunes se encuentran los seguros, actividades recreativas y deportivas, beneficios sociales como servicios de cafetería, comedor y guarderías.

Según los autores Wether y Davis las prestaciones son beneficios que también se basan en otorgar al personal áreas no financieras, como programas supletorios, todos ellos con el objetivo de abastecer las necesidades del personal en forma integral. Toda empresa tiene responsabilidad de cubrirlas, para que el personal que labore en dicha empresa se sienta atraído e incentivado a seguir laborando en ella, y así fortalezca su desarrollo personal.

Según Wether y Davis (2008), los beneficios o prestaciones que hacen las organizaciones modernas, a través de los beneficios que otorga a su personal, no solo se encarga de atraer a los mismos, sino también los beneficios son considerados como medidas de estrategia, para que los trabajadores no renuncien a sus puestos laborales y de esta manera también se logre disminuir la rotación del personal.

Para Dolan, (2007), las prestaciones sociales se refieren a retribuciones indirectas "las retribuciones indirectas se definen como las gratificaciones o beneficios que brinda la organización a sus trabajadores por formar parte y participar en ella". En las organizaciones modernas se emplean varios sinónimos sobre prestaciones sociales, teniendo como finalidad satisfacer las necesidades de manera indirecta al personal, esta responsabilidad de toda organización ya que el empleado forma parte activa de la misma.

Toda organización retribuye a su personal mediante prestaciones o beneficios para cubrir las necesidades que favorezcan el desarrollo personal de cada uno de los integrantes de la organización. En la mayoría de casos estos beneficios sociales son percibidos de manera indirecta, ya que no son visibles en dinero, se dice que las personas no se dan cuenta que existen estos beneficios, sino cuando recién las van a utilizar, ya que estos beneficios no son aportados de manera directa al personal como los monetarios, sino de manera indirecta.

5.4.1.2 Objetivos de los beneficios sociales

Chiavenato (2000), sostuvo que los beneficios sociales tienen como objetivo "atraer a las personas a la organización y que estas participen activamente en ella, en función del cargo, el salario, las oportunidades, el clima organizacional, y también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrían disfrutar". Las prestaciones sociales tienen el objetivo de incentivar a que las personas trabajen en un óptimo clima laboral, donde puedan planificar estrategias y plantear metas hacia el futuro, con el objetivo de que se desenvuelvan en sus tareas y alcancen su desarrollo personal y organizacional.

Para Wether y Davis (2008), “los empleados siempre buscan que las organizaciones les den un buen paquete de prestaciones y servicios por varias razones, entre las que se encuentran accesos a servicios médicos y sociales pagados por la empresa. Cada integrante de la organización tiene la intención de quedarse laborando en la empresa, según el alcance de los beneficios que pretende obtener, con la finalidad que contribuyan a satisfacer sus necesidades y lograr en un futuro su desarrollo personal.

Los beneficios sociales son ciertos beneficios que toda organización debe brindar a su trabajador. Como ente integral, toda persona en su centro de trabajo tiene el derecho a recibir beneficios sociales como recreativos, asistenciales, entre otros; que satisfagan las necesidades de los mismos. Todos estos con el objetivo de mantener al personal y así poderlas desarrollar en un futuro.

5.4.1.3 Tipos de beneficios sociales

Chiavenato (2000), expresa que los tipos de beneficios sociales son 4 y se detallan a continuación:

1. **Los legales** (exigidos como vacaciones según ley, salario por maternidad, horas extras de trabajo).
2. **Asistenciales** (servicios que tienen la finalidad de proporcionar al trabajador condiciones de seguridad y en casos de emergencia asistencia médica por enfermedad o accidente laboral).
3. **Recreativos** (brindan condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental como centros o asociaciones recreativas, áreas de descanso, paseos etc).
4. **Supletorios** (brindan ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar la calidad de vida del personal, como comedor para los trabajadores, estacionamiento, agencia bancaria, etc).

5.4.1.4 Higiene y seguridad en el trabajo

Calvo (1997), sostuvo que la higiene y seguridad: se define como dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a brindar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Para Calvo la higiene y seguridad constituyen dos condiciones laborales que son primordiales, orientadas a mantener a las personas, para así desarrollarlas en un futuro, brindándoles un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros que pongan en riesgo la vida de las personas. Estas dos medidas de gestión de higiene y seguridad se encuentran estrechamente relacionadas, ya que tienen la finalidad de obtener una adecuada condición de salud de los trabajadores.

5.4.2 Dimensión 2: Desarrollo de las personas

Chiavenato (2000), plantea que el desarrollo de las personas puede definirse como: El conjunto de actividades de entrenamiento o capacitaciones para el alcance del desarrollo individual y desarrollo organizacional.

Dentro de los procesos de desarrollo de las personas se destacan en ciertas actividades o medidas de gestión para el desarrollo del personal, la cual pretende lograr potencializar de manera integral al personal, ya sea a nivel personal y organizacional, puesto que las personas son el ente más importante de toda organización, con la finalidad de que sean más productivos, creativos e innovadores y que contribuyan a una mejora en la institución.

5.4.3 Dimensión 3: Entrenamiento y capacitación

En acuerdo con Rocha (1998), el entrenamiento es un proceso de aprendizaje de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de informaciones específicas relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y el desarrollo de habilidades.

Keith (2008), expresa: la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, (p.252).

La capacitación, es la adquisición sistemática y estructurada de ciertos conocimientos, competencias, habilidades y actitudes de un puesto determinado de trabajo, en corto plazo, que ayudan a que la persona logre desarrollarse y de esta manera ofrecer un óptimo desenvolvimiento y desempeño laboral, todas ellas con el propósito de potencializar el desarrollo personal y también organizacional en un futuro determinado.

5.4.4 Dimensión 4: Desarrollo de personal

El desarrollo de personal se relaciona con un sistema de aprendizaje continuo dirigido hacia el futuro. El desarrollo de las personas no solo se basa en adquirir un cuerpo de conocimientos de una determinada tarea asignada en un puesto de trabajo, sino también ayuda a la comprensión de procesos más profundos que potencian el crecimiento personal y laboral del empleado orientados hacia un futuro. La tarea de recursos humanos es asumir con responsabilidad, la importancia de desarrollar al potencial humano, puesto que es el recurso más valioso, activo e intelectual de toda organización.

El desarrollo del aspecto personal, se entiende que no solo se basa en la capacitación o entrenamiento de conocimientos, habilidades y destrezas en una determinada tarea en la organización, sino como la empresa logra planificar ciertos programas de ayuda que permitirán desarrollar competencias laborales, físicas y mentales al personal que labora en ella.

5.4.5 Dimensión 5: Control de las personas

Chiavenato (2000), define el control de las personas como el manejo de las mismas, para tratar de asegurar que los diversos elementos de la organización marchen de acuerdo con lo planificado. Si los elementos no trabajan bien y al mismo ritmo, la empresa deja de funcionar con eficiencia.

Esto quiere decir que el control de las personas se encarga de evaluar todas las tareas que fueron planteadas y verificar cuánto de rendimiento obtuvieron, si las personas presentan un bajo rendimiento, esto significa que la organización también presentará un sistema ineficiente para el alcance de sus objetivos.

Es importante mencionar que el sistema de control forma parte del proceso administrativo, seguido de la planificación, organización y dirección, de las personas. Lo que hace que las medidas de control de las personas, determinen que tanto fueron eficientes los procesos administrativos, para potencializar el rendimiento de las personas, con la finalidad de corregir deficiencias que impidan lograr cumplir las metas organizacionales.

5.4.6 Dimensión 6: Sistema de información

Según Chiavenato (2000), el sistema de información se define como: “un elemento para el control de las personas y se caracterizan por ser de dos sentidos: ascendente y descendentes. La descendente, lleva órdenes, mandatos y orientaciones para los empleados. La ascendente, lleva informaciones, noticias de eventos, resultados y retroalimentación”. Es decir que mediante estas dos maneras de información, no solo se pretende dar conocimiento de órdenes, reglas al personal, sino también otorgar información sobre los avances del rendimiento laboral que los trabajadores presentan en su ámbito laboral para que sean analizados y resueltos en caso de tener resultados no esperados. En tal sentido el proceso de control sirve para tomar medidas de gestión para la retroalimentación.

El sistema de información es una medida de control de las personas, que no solo se realiza para saber cuáles son los problemas o desviaciones que presenta una organización, sino también sirve para evaluar las necesidades de cada proceso

administrativo en sus diferentes etapas, con la finalidad de obtener información de las mismas. Es por ello que se toman decisiones en base a las necesidades de conocer cómo va la ejecución de cada proceso administrativo, con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional de la empresa.

5.4.7 Dimensión 7: Auditoría de personal

En acuerdo con Chiavenato, (2000), la auditoría de personal se define como el análisis de las políticas y prácticas de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorarlas. El propósito de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, ubicando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo.

De esta manera la auditoría es un proceso de control y análisis para informar a la empresa sobre el rendimiento de las personas acerca de un determinado programa, para esto se necesita de estándares o criterios de evaluaciones que se establecerán previamente y que permitan analizar los resultados alcanzados. Esta comparación se somete a correcciones si existe la presencia de efectos que impidan el óptimo desarrollo de una determinada tarea programada con la finalidad que la empresa logre sus objetivos y metas organizacionales.

5.5 Desempeño laboral

Definición

Para fines de la investigación se tomó en cuenta la definición propuesta por Werther y Davis (2008), quienes mencionaron como desempeño laboral: lo siguiente: “Es el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, es decir que es la medición del rendimiento laboral”. Por estas razones, es necesario que cada empresa cuente con un sistema formal para medir el desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

Es importante según los autores que cada organización evalúe el desempeño de su personal, así como estar al tanto de las responsabilidades, competencias y alcances de los objetivos o metas que fueron planteados y alcanzados en la organización, con la finalidad de poder identificar al aporte de cada trabajador a la institución.

5.5.1 Evaluación del desempeño laboral

Werther y Davis (2008), menciona que: “El sistema de evaluación al desempeño además de brindar información si el empleado ha logrado alcanzar sus objetivos institucionales, la evaluación del desempeño nos permite aportar sugerencias sobre como potencializar el rendimiento laboral de cada uno de los integrantes de la institución”. Dentro de los requisitos que se consideran para la evaluación del desempeño, se resalta que deben estar relacionados con las labores o responsabilidades encomendadas a cada integrante de la organización, y de esta manera sean sometidos a medición, según los parámetros que se quiera alcanzar. La teoría propuesta por los autores la evaluación del desempeño implica tres grandes fases, las cuales son la identificación, la medida del desempeño y por último la gestión del rendimiento. Con identificación se hace referencia cuando el administrador analiza el área de trabajo sometido a medición. La medición hace referencia al grado de emitir valor de ciertas características que presenta el trabajador, así como las labores y los resultados alcanzados y las medidas de gestión se refiere según el autor que deben adoptar una postura hacia el futuro, con el objetivo de incrementar el potencial humano y el desarrollo organizacional.

5.5.2 Competencias

Las competencias sirven como parámetro para medir el nivel de desempeño laboral, Davis (2008), expresa que la evaluación del desempeño son ciertas medidas que guardan relación con el conjunto de labores, responsabilidades, competencias, habilidades y conocimientos que tienen los trabajadores en su quehacer laboral,

reflejándose en los resultados personales y laborales obtenidos, para una determinada tarea o actividad.

Es así como se califica el desempeño y rendimiento de cada empleador, midiendo las labores o responsabilidades por competencias de cada trabajador y compararlo con los resultados esperados que se tiene en una determinada tarea.

5.5.3 Conocimientos, habilidades y actitudes

Estos son elementos integrales que sirven para medir las competencias, todo un conjunto de características que se requieren para el desempeño de las labores que se presentan en un determinado puesto de trabajo.

Chiavenato (2000), plantea que: “Conocimiento; se trata de saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua. Habilidad; es saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. Actitud; se trata de saber hacer que ocurra, la actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio.

Una persona competente es cuando está dotada de conocimientos, habilidades, juicio y actitud para hacer bien las cosas, con la finalidad de obtener un buen desempeño laboral.

5.5.4 Resultados

Cortéz (2001), define resultados como un parámetro para medir el desempeño laboral. Estos se basan en establecer medidas o comparaciones, que se encargan de analizar el rendimiento laboral y que guardan relación con las labores o responsabilidades por competencias que el trabajador desarrolla en un determinado puesto o cargo de trabajo y con el resultado o metas alcanzadas de las mismas.

5.5.5 Productividad

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los requiere para su funcionamiento: personal,

capital, material. La productividad en acuerdo con Swether (2007), se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.

El desempeño laboral está estrechamente relacionado con la productividad dependerá de las medidas que toma toda organización para ser incrementadas. La eficacia implica que la organización debe utilizar solo recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales.

5.5.6 Calidad del trabajo

Según Davis (2008), “la calidad del trabajo es definido como un factor del resultado de la evaluación del desempeño laboral que tiene un empleado en un puesto determinado”. La calidad de trabajo, mide ciertas características o factores que la persona presenta como resultado, para desarrollar sus labores, como por ejemplo: el esmero, orden en tiempo, exactitud, frecuencia de errores, entre otros.

Calidad del trabajo, es uno de los factores de la evaluación del desempeño laboral, más utilizado. Se evalúa al empleado conforme ciertos parámetros relacionados con la tarea que desempeñan las personas, tales como: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, conocimiento del cargo, firmeza en las decisiones, identificación con la institución, cooperación, comunicación, confiabilidad e iniciativa. La calidad del trabajo es considerado como un resultado del desempeño.

VI. Matriz de descriptores

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
Identificar las funciones del cargo de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019.	¿Cuáles son las funciones del cargo de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019?	<p>1. ¿Existe en el área de Recursos Humanos manual de funciones?</p> <p>2. ¿Tiene visible en el área de Recursos Humanos las funciones específicas del cargo de Recursos Humanos?</p> <p>3. ¿Tiene expedientes</p>	Observación Documental	Observación Documentos Planta física

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>actualizados de los empleados de la delegación Departamental del MINED?</p> <p>4. ¿Lleva control físico de las evaluaciones al desempeño de los empleados de la Delegación Departamental del MINED?</p> <p>5. ¿Posee libro de acta de reuniones?</p>	Entrevista	

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>6. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo actividades para lograr la agilidad/ flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades de la institución y los planes de acción?</p> <p>7. ¿Cómo se capitalizan los sistemas de</p>		Responsable de Recursos Humanos

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	DE CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>trabajo en las diversas ideas, cultura y formas de pensar de los empleados?</p> <p>1. ¿Qué beneficios sociales le brinda la institución a través del convenio colectivo?</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Asesores Pedagógicos.</p>
<p>Determinar el desempeño del responsable de recursos humanos de la Delegación</p>	<p>¿Cómo es el desempeño del responsable de recursos humanos de la Delegación</p>	<p>1. ¿De 0 a 100 qué porcentaje a su consideración</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Responsable de Recursos Humanos.</p>

PROPÓSITO INVESTIGACIÓN	DE	CUESTIONES INVESTIGACIÓN	DE	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
Departamental Ministerio Educación Masaya.	del de de	Departamental Ministerio Educación Masaya?	del de de	tiene la planificación mensual? 2. ¿Ha aplicado plan de mejora producto de la evaluación al desempeño? Si su respuesta es positiva especifique ¿En qué áreas? 3. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo actividades para lograr la		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>agilidad/ flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades de la institución y los planes de acción?</p> <p>4. ¿Cómo contribuye su sistema de desempeño al logro del plan de acción?</p> <p>5. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	DE CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>los grupos de trabajo?</p> <p>6. ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal (qué habilidades requieren)?</p> <p>7. ¿Cómo administra el buen desempeño del empleado dentro de la organización?</p> <p>8. ¿Cómo se transfiere conocimiento</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		de empleado a empleado? 9. ¿Cómo evalúa la efectividad, la educación y entrenamiento tomando en cuenta al empleado y a la organización?		
Analizar el desempeño del personal de la delegación departamental en correspondencia con la gestión de recursos humanos.	¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal de la delegación departamental en correspondencia con	1. ¿Cómo asegura que el lugar del trabajador es apropiado (seguro, saludable, ergonómico)? 2. ¿Se toman en cuenta a los	Entrevista Cuestionario	Responsable de Recursos Humanos Técnico en Recursos Laborales.

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
	la gestión de recursos humanos?	<p>empleados para las mejoras del lugar de trabajo?</p> <p>3. ¿Existen diferencias entre los distintos lugares de trabajo o todos son iguales?</p> <p>4. ¿Cómo administra el buen desempeño del empleado dentro de la organización?</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que se identifican producto de la evaluación al desempeño del personal que tiene a cargo?</p> <p>6. ¿Cuáles son las principales fortalezas que se identifican producto de la evaluación al desempeño del personal que tiene a cargo?</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>1. La institución cuenta con alguna asociación recreativa o club recreacional para paseos y excursiones de sus trabajadores.</p>	Cuestionario	Asesores Pedagógicos

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	DE CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>2. En su servicio, Ud. Recibe áreas de descanso, durante las guardias, en los intervalos de trabajo.</p> <p>3. Cuenta usted con un comedor en el lugar donde labora.</p>		
Detectar fortalezas y limitantes en la gestión de recursos humanos y su incidencia en el personal de la Delegación	¿Cuáles son las fortalezas y limitantes en la gestión de recursos humanos y cuál es su incidencia en el personal de la Delegación	1. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica y que le permiten	Cuestionario	Técnico en Recursos Laborales.

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	DE CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
Departamental del Ministerio de Educación Masaya durante el II semestre del año 2019.	Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II semestre del año 2019?	<p>cumplir con sus funciones?</p> <p>2. ¿Cuáles son las principales limitantes que usted identifica y que le impiden un mejor alcance de sus funciones?</p> <p>3. ¿Cómo se refleja la educación y el entrenamiento para el cumplimiento del plan de</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	DE CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>acción de la institución?</p> <p>4. ¿Cómo evalúa la efectividad, la educación y entrenamiento tomando en cuenta al empleado y a la organización?</p> <p>5. ¿Está preparado el lugar de trabajo para algún desastre natural o emergencia?</p> <p>6. ¿Qué métodos se usan para determinar la</p>	Cuestionario	Asesores Pedagógicos

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>satisfacción del empleado?</p> <p>1. La cantidad de luminosidad y condiciones atmosféricas como temperatura presente en su servicio son los adecuados.</p> <p>2. Ud. En su área de trabajo, recibe constantemente sonidos indeseables continuos como ruidos de</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>ventiladores, motores, bombas de infusión, maquinas etc.</p> <p>3. El servicio cuenta con condiciones físicas inadecuadas como instalación eléctrica, con cables desprotegidos, piso resbaladizo etc, que podrían originar alguna</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>caída, quemadura, u otro tipo de accidente laboral.</p> <p>4. En su servicio, los dispositivos de emergencia como los extintores se encuentran en un punto accesible y están en buenas condiciones de funcionamiento.</p> <p>5. La institución cuenta con</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		personal suficiente y calificado, de control de vigilancia para medidas preventivas de robos y agresiones al personal.		
Proponer acciones de fortalecimiento a la gestión de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya durante el II	¿Cuáles serían las acciones de fortalecimiento a la gestión de recursos humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya	1. ¿Qué acciones considera usted pueden implementarse para fortalecer la efectividad y desempeño del área de RRHH?	Entrevista Cuestionario	Responsable de Recursos Humanos. Asesores Pedagógicos.

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
semestre del año 2019.	durante el II semestre del año 2019?	<p>2. ¿Cómo hace para mejorar el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?</p> <p>3. Las capacitaciones que recibe en su servicio se caracterizan por ser claros y dinámicos, bajo la supervisión de su jefe inmediato.</p> <p>4. Las capacitaciones que le brinda la</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>institución, Ud. Cree que son suficientes para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño.</p> <p>5. En su puesto o cargo, Ud. Cree que recibe oportunidades para potencializar sus competencias, como conocimientos,</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		<p>habilidades y actitudes que favorezcan su rendimiento laboral.</p> <p>6. En su puesto o cargo, Ud. Recibe oportunidades para desarrollar habilidades o destrezas (ser empático, tener buen juicio, etc.) dentro de su área de trabajo.</p> <p>7. Existe algún sistema para a</p>		

PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DE DESCRIPTORES	TÉCNICA	FUENTE
		los coordinadores, a ayudar a los empleados a desarrollar sus competencias.		

VII. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación pretende comprender un problema particular identificado en una delegación del Ministerio de Educación que afecta directamente al personal que labora en dicha institución en relación a la falta de una adecuada gestión de recursos humanos y que afecta el desempeño laboral. Está problemática afecta al personal puesto que no cuentan con las regulaciones, condiciones, sistema de control y capacitación que permita un óptimo desempeño.

Una vez comprendido el problema se pretende identificar las limitantes para proponer acciones de mejora que conlleven a fortalecer los procesos de gestión de recursos humanos incidiendo directamente en el desempeño laboral.

7.1 Enfoque de la investigación

La investigación tiene enfoque cualitativo, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio), “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), va de lo particular a lo general”, luego refieren:

“El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectgividades”.

Pretendemos comprender desde la perspectiva de los participantes como incide la gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal a cargo en la delegación del MINED Masaya, para generar ideas que posteriormente vengan a fortalecer la relación Recursos Humanos y planta laboral.

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación siendo sus principales características: conducirse básicamente en

ambientes naturales, extrae los significados de los datos, no se fundamenta en la estadística. Tiene un proceso inductivo, recurrente, analiza la realidad subjetiva y posee las bondades de la amplitud y riqueza interpretativa.

7.2 Tipo de Estudio

Por su profundidad es un estudio descriptivo, pretende valorar la incidencia de la gestión de recursos humanos y cómo éste aporta en el desempeño laboral del personal.

Identificar y describir aquellos aspectos de fortaleza tanto en gestión de recursos humanos como en el desempeño laboral del personal, también aquellos aspectos en los cuales la institución requiere de mejoras oportunas.

Por el tiempo es un estudio de corte transversal, se aplicará en periodo determinado, siendo este el II Semestre del año 2019.

7.3 Escenario

La Delegación Departamental del Ministerio de Educación en Masaya, está ubicada geográficamente en el Municipio de Masaya, en el barrio San Jerónimo, exactamente de la estación de bomberos 2 cuadras y medias al este. En la Delegación laboran 54 personas que se desempeñan en diferentes áreas, la institución en estudio la dirige la Delegada Departamental licenciada Soraya Patricia Amador Balmaceda.

El edificio cuenta con 5 áreas: Administración, técnico pedagógico, estadísticas, soporte técnico e infraestructura, 4 de estas áreas cuentan con aire acondicionado, el área que posee esta condición tiene muy buena ventilación y se encuentra en el área arborizada del local, cuentan con 3 bodegas, una de materiales de oficina, una segunda de equipos y herramientas de soporte técnico y otra específicamente para material de los técnicos de consejería escolar.

Existe un espacio utilizado como cocina y lavado, servicios higiénicos divididos 3 para damas y 3 para caballeros con separaciones de madera respectivamente, cuentan con servicio de agua potable, energía eléctrica, red telefónica y red de internet en todas las áreas.

Cuentan con señalización de rutas de evacuación y zona de seguridad, sin embargo, no poseen botiquín de primeros auxilios, no hay extinguidores y existen grandes riesgos como sumideros y gran cantidad de material de construcción

sobrante o retirado de los centros educativos, estos son almacenados en la parte del fondo de la delegación, cercano a la bodega de materiales de oficina, de los baños y de la aula donde funciona el área de jóvenes y adultos.

7.4 Selección de los informantes

La Delegación Departamental del Ministerio de Educación, cuenta con un total de 46 personas que se desempeñan en las diferentes áreas (administrativa, asesores pedagógicos, estadística, infraestructura, agentes de seguridad) en detalle:

7.5 Población y Muestra

La población objeto de estudio fueron 16 empleados de la Delegación departamental del MINED, en detalle participaron: del área administrativa 5 personas claves para la investigación por estar ligados directamente a Recursos Humanos y declarando como criterio contar como mínimo con 3 años de laborar para la institución.

Del área técnico pedagógica se tomó una muestra de 6 personas informantes de relevancia sobre la variable de desempeño laboral. Igual se tomó de referencia que este personal tuviera 3 años de estar ejerciendo funciones en esta área.

Del área de Estadística y registro se tomó 3 personas que representa el total de personal, por ser únicas en sus funciones y cumplir con el criterio de estar nombradas hace 3 años como mínimo.

Del área de infraestructura y soporte técnico se tomaron 2 que representa el 100% del universo ya que son únicos responsables de estas áreas y su aporte fue valioso para la investigación por estar ligados a la gestión de recursos humanos.

7.6 Rol de los investigadores

En este apartado se presenta un perfil general de las competencias de las investigadoras y su rol en el proceso de la investigación en la que colaboraron personal de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya.

Como investigadoras, en el presente estudio, desarrollamos todas las fases del proceso. En la fase exploratoria, nos enfocamos en reunir información teórica que pudiera aportar al estudio del tema, documentos y material bibliográfico que

sirvieran para establecer la perspectiva teórica, de igual manera la perspectiva de la investigación, en este proceso se identificaron los posibles informantes y procedimos a establecer contacto con la delegada del MINED departamental, la cual se mostró anuente a colaborar con el estudio.

En una siguiente fase, conocimos las instalaciones de la Delegación del Ministerio de Educación, presentándonos ante la Delegada y resto de personal que participó en el proceso. Esto permitió recopilar información importante sobre las características del ambiente natural donde se desempeña el personal de la Delegación.

A continuación, se desarrolló la fase de determinación de las técnicas, elaboración de los instrumentos, definición de la muestra y selección de los informantes, todo en correspondencia con las cuestiones de investigación y los propósitos del estudio.

Antes de la aplicación de los instrumentos, se envió por correo la entrevista a personal de Recursos Humanos que formaron parte de la muestra, con el objetivo que se familiarizaran con las preguntas y formularan de mejor manera sus respuestas. Por su parte a los encuestados se les visitó directamente en sus oficinas y se les presentaron de manera clara los propósitos sobre el estudio y su aporte en la investigación.

El procesamiento y análisis de la información fue una etapa muy enriquecedora debido a que permitió valorar la información recopilada y tener una visión de lo que realmente ocurre con el desempeño laboral del personal de la Delegación.

Por último, la elaboración del informe de investigación fue una etapa muy intensa que demandó mucho tiempo y dedicación, pero, al mismo tiempo permitió volver sobre todo el proceso haciendo una reflexión sobre los aprendizajes que logramos mediante el trabajo de investigación.

7.7 Estrategias para recopilar información

Para la recolección de datos se tomó en cuenta el enfoque cualitativo desde el cual se plantea esta investigación, pero además se consideró el tipo de información que se pretendía obtener, así como las características de los informantes claves y el tiempo disponible para todo el proceso de investigación.

- a) **Guía de observación documental:** realizada con el propósito de conocer la existencia de documentos, archivos y libros que aseguren la gestión de recursos humanos en la institución.
- b) **Cuestionario dirigido al personal de la Delegación Departamental:** aplicada con el fin de conocer el proceso de Gestión de Recursos Humanos a lo interno y externo de la institución.
- c) **Cuestionario a la Subdelegada Administrativa Financiera:** Aplicado con el fin de recopilar información de relevancia sobre el desempeño laboral del personal y la incidencia de la gestión de recursos humanos. Para este proceso se solicitó autorización a la delegada departamental y proceder a aplicar los cuestionarios.
- d) **Entrevista a responsable de Recursos Humanos:** Aplicado con el fin de obtener información valiosa sobre las funciones del cargo y el proceso de gestión de Recursos Humanos que se realiza en esta institución. De igual manera para asegurar la aplicación de este instrumento se solicitó autorización de la Delegada, se convino con anticipación fecha y hora específica, entregándole la guía de preguntas con el fin que estuviera preparado para brindar la información requerida el día acordado.

7.8 Criterios regulativos

Con la finalidad de garantizar la confiabilidad de la presente investigación, durante todo el proceso se procuró estar atento al cumplimiento de los criterios regulativos que para las investigaciones cualitativas se aplican, los que a continuación se detallan:

El criterio de confiabilidad: Ballau, (2005), define la confiabilidad “como el grado en que diferentes investigadores que recolectan datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes”.

Sampieri, (2006), también señala que la confiabilidad se demuestra cuando el investigador:

- 📌 Proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado.
- 📌 Explica con claridad los criterios de selección de los participantes y las herramientas para recolectar datos

- ✚ Especifica el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis, por ejemplo, en entrevistas, cuándo, dónde y cómo se efectuaron.

En el presente trabajo este criterio se alcanza cuando se explica de manera detallada la perspectiva teórica, se explica de manera conceptual de lo que trata la investigación, describiendo en detalle las variables de Gestión y desempeño laboral.

El criterio de credibilidad: Ballau (2005), explica que la credibilidad “Se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema.”

Este mismo autor plantea que algunas medidas que el investigador puede adoptar para incrementar la credibilidad son:

- ✚ Muestreo dirigido o intencional: el investigador puede elegir ciertos casos, analizarlos y más adelante seleccionar casos adicionales para confirmar o no los primeros resultados.
- ✚ Triangulación: esta puede ser utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial. Puede ser de teorías, de métodos, de investigadores y de datos. En la triangulación de datos puede hacerse mediante el uso de diferentes fuentes e instrumentos.

Este criterio se logra con la selección de los informantes, el grupo seleccionado, de forma intencional, el personal de Recursos Humanos, aplicandoles una entrevista, de igual forma un cuestionario a personal de las diferentes áreas, el criterio de credibilidad se logra cuando se hace una triangulación de las fuentes y los datos, ya que ante cada pregunta de investigación se van presentando lo que dijeron personal de recursos humanos y por otro el resto de personal en el cuestionario.

Criterios excluyente

Personal que labora en las diferentes áreas de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación y se encuentre de vacaciones o de licencia prolongada, así como el personal que tenga menos de 3 años laborando para esta institución y personal nombrado en otra unidad administrativa y se encuentre realizando labores administrativas o técnicas en esta institución.

7.9 Estrategias de acceso y retirada del escenario

El escenario es el contexto donde interactúan los sujetos investigados de un modo natural, la información que contiene este mundo social es la vida, creencias, códigos y actuaciones del personal datos que resultan ser fundamentales y que deben ser recopilados para llevar a cabo la investigación. En primera instancia antes de acceder al escenario, fue útil una etapa previa de planificación que ayudó a comprender el tipo de negociación que se debía establecer con la Delegada del Ministerio de Educación, esto con el fin de crear las condiciones para adentrarnos al sitio de las personas investigadas. Es así que se optó por el contacto informal para el permiso de acceder al escenario.

Entrada de acceso al escenario

Para la realización de esta fase como ya se ha mencionado, se entabló contacto previo de manera informal con la Delegada Departamental, este primer acercamiento se realizó en su oficina, donde se le presentó de manera clara el foco de investigación y los propósitos.

Un segundo contacto se realizó en la oficina de recursos humanos ante la subdelega administrativa, quien nos presentó al personal a cargo de recursos humanos y técnico de recursos laborales a quien de igual manera se les presentaron los propósitos del estudio. Además, sirvió para solicitarle el poder contar con su beneplácito para recopilar información para la investigación en este sentido la respuesta fue positiva.

La estadía en escenario permitió obtener una perspectiva global del contexto relacionado al ambiente, clima, entorno, dimensiones en donde el personal convive e interactúan. También le permitió al investigador, conocer a los informantes claves, familiarizarse con ellos y concertar citas para la aplicación de los instrumentos.

Salida del escenario

Después de la aplicación de los instrumentos se visitó a la Delegada Departamental y Responsable de Recursos Humanos para agradecer su colaboración. Nuevamente, se insistió en explicarles la importancia que tiene

este tipo de estudios para mejorar la calidad de las instituciones y sobre todo los aprendizajes que deja a los investigadores.

9.1 Técnicas de análisis

Desde la perspectiva del enfoque cualitativo que adopta el presente estudio, en esta sección se describe de forma particular, las técnicas de análisis que más se adecuaron al foco de investigación, las actividades principales desarrolladas en esta etapa del proceso investigativo, estuvieron dirigidas a la comprensión e interpretación sistemática de los resultados, de tal forma que esto permitiera, a su vez mayores niveles de comprensión del foco de investigación.

Por tanto, siguiendo algunos principios metodológicos generales de estudios cualitativos citados por Nuñez, (2001), el proceso de resultados se centró en las siguientes etapas:

Obtener la información: esto se hizo mediante la aplicación de los instrumentos. Se registraron de forma escrita las respuestas del personal de Recursos Humanos en la entrevista que se le aplicó. Y de igual manera las respuestas a los cuestionarios.

Capturar, transcribir y ordenar la información: en el caso de los textos escritos (cuestionario aplicado a empleado de las diferentes áreas) se procedió a ordenarlos.

Codificar la información: para Rubin (1995), citado por Fernández Núñez, (2006, p.3), codificar es “el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador.

Esto implicó también un proceso de tabulación de la información en una matriz Excel, donde posteriormente mediante tablas dinámicas se logró exportar gráficos para presentar de manera triangulada la información obtenida.

Triangulación Según Elliot y Adelman, 1976, citados por Mckernan, (2001, p. 206) “La triangulación es un procedimiento para organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia o relación más coherente, de manera que se puedan comparar y contrastar.” En el análisis intensivo de la información, en el presente estudio, se hace uso de la triangulación ya que se contrastan y comparan lo expresado por personal de Recursos humanos con lo mencionado por el resto de personal encuestados. Mediante esta comparación se trata de

obtener una visión de lo que sucede en los procesos de gestión de Recursos Humanos.

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez aplicados los instrumentos se procedió a procesar y a analizar los resultados haciendo la triangulación de la información, el instrumento aplicado a coordinadores de área, asesores pedagógicos, personal de estadísticas, soporte técnico e infraestructura por ser un cuestionario nos brindó información cerrada de ciertos aspectos, sin embargo, se permitió a los encuestados ampliar sus respuestas, haciendo observación en cada uno de los acápites consultados.

De las funciones del cargo de Recursos Humanos

En entrevista con el responsable de Recursos Humanos, nos dio a conocer que no tiene conocimiento que en la institución exista un manual de funciones para este cargo, solamente posee un documento de contrato donde se especifican las funciones a cumplir y enlisto las siguientes:

- ✚ Planificar anual y mensualmente las tareas y actividades a desarrollar a fin de orientar las funciones que se realizan en la oficina de recursos humanos.
- ✚ Administrar el sistema de nómina del personal de la delegación departamental, municipal, de centros educativos y personal que trabaja en proyectos y programas educativos.
- ✚ Realizar revisión y soporte de nómina y pagos fuera de nómina (horas extras, liquidaciones, sustituciones y ayudas de convenio colectivo) de acuerdo a movimientos y solicitudes realizadas.
- ✚ Orientar al personal sobre las prestaciones y beneficios sociales que otorga el MINED, efectuando el trámite correspondiente en cada caso y manteniendo archivo de las gestiones realizadas.
- ✚ Supervisar el cumplimiento de la disciplina laboral, a través del control de la asistencia y comunicaciones escritas dirigidas al personal en forma de circulares.

- ✚ Realizar y dar seguimiento a gestiones administrativas de índole laboral, en lo que respecta a nombramientos, cancelación de contratos, permisos otorgados a los empleados con o sin goce de salario, traslados, pago de salarios, jubilaciones, órdenes de reposo, accidentes laborales, entre otros, ante las oficinas correspondientes del MINED y otras instituciones involucradas.
- ✚ Garantizar la actualización de los expedientes del personal que labora en la delegación departamental, que sirva de respaldo y verifique fecha de contratación, afiliación o reporte al INSS, el desarrollo profesional, reconocimientos, experiencia, antigüedad, títulos, disciplina laboral, seguro de vida, registro y control de vacaciones, entre otros.
- ✚ Dar seguimiento al escalafonamiento de títulos y diplomas, asistiendo técnicamente al personal encargado del área, con la finalidad de asegurar su correcta aplicación y que se le otorgue al personal docente activo e inactivo los beneficios correspondientes.
- ✚ Realizar semestralmente reporte de saldo de vacaciones del personal de la delegación Departamental y remitir a los responsables de área, a fin de que se programen las vacaciones del personal a su cargo.
- ✚ Registrar al personal nuevo ingreso, sustitutos, agentes de seguridad interna y actualizar los datos del personal, ante el INSS Departamental a fin de garantizar los beneficios sociales a que tiene derecho.
- ✚ Dar trámite a las solicitudes de emisión de Constancias de Trabajador Activo e Inactivo, Cesantía a Maestros Activos en proceso de jubilación, Salarial y de Antigüedad.
- ✚ Realizar gestiones ante las oficinas de la División de Recursos Laborales MINED central, tramitar el Seguro Colectivo de Vida del personal, por fallecimiento e incapacidad total de trabajadores Activos del MINED.
- ✚ Promover aplicación de las políticas, normas y procedimientos, relacionados a la Higiene y Seguridad Ocupacional, establecidos en la Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo. Ley de Seguridad Social y resoluciones propias de la institución, a fin de reducir los accidentes y enfermedades laborales.

- ✚ Participar en la conformación de la comisión para efectos de procedimientos disciplinarios, según lo establece la Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
- ✚ Atender y dar seguimiento a demandas laborales interpuestas por empleados administrativos o docentes ante las instituciones correspondientes, en coordinación con la Subdelegación Administrativa Financiera.
- ✚ Acompañar técnicamente al personal del área de Recursos Humanos de las Delegaciones Municipales del MINED, mediante consultas periódicas realizadas con la finalidad de fortalecer el desempeño de las actividades propias de la unidad administrativa.
- ✚ Apoyar en la actualización de la descripción de Puestos a nivel departamental conforme estructura de integración de Cargos.
- ✚ Coordinar con los responsables de las diferentes áreas, la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal que conforma la Delegación Departamental y Delegaciones Municipales de Educación, de acuerdo a orientaciones recibidas de la Dirección General de Recursos Humanos.
- ✚ Evaluar anual y mensualmente la ejecución de tareas y actividades, a fin de valorar los resultados y el impacto del éxito en las metas propuestas de la Delegación Departamental.

En entrevista con la Subdelegada Administrativa financiera coincidió en la mayoría de las funciones que compete al responsable de Recursos Humanos, manifestó que es ella quien brinda seguimiento al desempeño de este cargo. Al respecto el personal encuestado manifestó desconocer el plan de actividades del área de recursos humanos y que no se les orienta sobre los beneficios a los que tienen derecho, lo conocen por medio de otro personal, mencionaron que reciben información de la secretaria de la Delegada a manera de comentario, también por asesores pedagógicos municipales y en otros casos por docentes. Ejemplificaron que recientemente conocieron del proceso de recepción de documentos para solicitud de lentes, transporte y orden de odontología por comentarios de asesores pedagógicos municipales y no por Recursos Humanos de la Delegación.

En la revisión documental se constató que en ninguna de las áreas se cuenta con manual de funciones, ni con funciones específicas de cada cargo.

En lo que respecta a la supervisión de cumplimiento de la disciplina laboral, a través del control de asistencia y comunicaciones escritas dirigidas al personal en forma de circulares. Recursos humanos manifestó que cada responsable de área se encarga de hacer los llamados de atención necesarios por inasistencias o por llegadas tardes, él solamente se limita a revisar el cuaderno de control de asistencia.

Por su parte, el personal encuestado tiene una opinión de que no hay un seguimiento oportuno a las llegadas tardes, observan que cierto personal en reiteradas ocasiones asisten pasada la hora de entrada, o se retiran de las instalaciones a cualquier hora por espacios con intervalos de 20 a 60 minutos, comentan que muchos empleados a fin de mes se disponen a rellenar el cuaderno de control de asistencia con horas de entrada y salida que no son reales.

En la teoría encontramos importantes aspectos que hacen mención a la problemática encontrada en relación al desempeño laboral y control de personal en <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>. Leímos que desde Recursos Humanos han de controlarse aspectos como el ausentismo, llegadas tardes, las horas extraordinarias etc. También aborda en relación a clima y satisfacción laboral que es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctivas.

Es evidente que hace falta un riguroso seguimiento al control del personal, siendo Recursos Humanos el responsable de velar por el cumplimiento de lo normado en relación a horas de entrada, de salida, al cumplimiento del desarrollo de la jornada laboral y todos los aspectos disciplinarios dentro de la institución.

Es importante mencionar que dentro de las funciones del responsable de Recursos Humanos se contempla el informe de resultados que él debe compartir con el personal que tiene a cargo; estos son: encargado de escalafón y técnico en recursos laborales, el responsable de recursos humanos expresa que debe

estar pendiente de que ambos compañeros cumplan con realizar las gestiones administrativas de índole laboral referente a nombramientos, cancelación de contratos, permisos otorgados a los empleados con o sin goce de salario, traslado, pagos de salario, jubilaciones, órdenes de reposo, accidentes laborales entre otros. Todos estos procesos están a cargo del técnico de recursos laborales, sin embargo, de acuerdo a evaluaciones al desempeño existe bastante desconocimiento por parte de la técnica en recursos laborales sobre el procedimiento de los aspectos antes detallados, lo que al responsable de Recursos Humanos le carga en sus funciones debido a que no solo brinda el seguimiento, sino que se ve obligado a realizar los diferentes trámites.

Por su parte, al momento que fue entrevistada la responsable de recursos laborales, mencionó que desconoce sus funciones, que al momento de ser contratada se le expresó que debía llevar control de saldo vacacional de los empleados de la delegación y apoyar con recepción de documentos, que al pasar del tiempo se le han ido asignando ciertas responsabilidades que desconocía y que ha ido aprendiendo poco a poco y se apoya de la experiencia del responsable de recursos humanos. En la institución tampoco existe un perfil detallado del personal encargado de escalafón y recursos laborales y en el contrato no se especifica el perfil de dichos funcionarios.

De acuerdo a la teoría consultada sabemos que esta problemática es parte de la falta de la administración de personal desde el área de Recursos Humanos, al momento de hacer la selección de personal se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato posee como características personales y experiencia profesional de manera que se garantice un óptimo cumplimiento de las funciones que se le asignen.

Se concluye que desde el cargo de RRHH se debe mejorar en los aspectos señalados, también en lo que concierne a la delegación de responsabilidades en otras personas.

Del desempeño del responsable de Recursos Humanos

En este aspecto se consultó al responsable de recursos humanos **cómo organiza y administra el trabajo**, nos compartió que solamente organiza trabajo propio del área de Recursos Humanos, en las otras áreas es la Delegada quien informa a cada coordinador para que este organice con su equipo de trabajo.

“En mi área organizo con escalafón, con la técnica de recursos laborales y con la subdelegada administrativa financiera” comentó.

También coordina trabajo con los responsables de recursos humanos de las delegaciones municipales.

La Subdelegada enfatizó que se trabaja con planes y cronogramas de trabajo mensuales y semanales para organizar el trabajo.

“Cuando existe trabajo o actividades con el resto de áreas de la Delegación Departamental, se orienta a la Delegada Departamental y coordinadores de área”, mencionó. El personal coincide en que cada área es responsable de organizar el trabajo y que reciben orientaciones de los coordinadores.

Cooperación:

Al respecto nos compartió, “En esta área somos bien cooperativos, el equipo es muy dispuesto, siempre se trata de apoyar al resto con el trabajo porque al final todo esfuerzo es para la misma Delegación”. Opinó que en las otras áreas en este sentido son pocos colaborativos, y hace la observación que esto depende de quien coordina buscar siempre como mantener la solidaridad y cooperación en todo el equipo, sin embargo, siempre hay quejas de la poca cooperación que se brindan entre ellos mismos.

La subdelegada al respecto opinó de manera personal: “Desde años pasados con todo el personal que ha estado en esta área hemos fomentado la cooperación y eso se trasmite al resto de delegaciones municipales. La cooperación va más allá del trabajo, en actividades interinstitucionales se muestra siempre apoyo y cooperación”.

Los responsables de área al respecto mencionan que ciertas actividades se orientan por área y que debido a la poca colaboración del personal sea por falta de recursos materiales y económicos se decide por no participar.

La Delegada Departamental por su parte comentó que en la institución se generaliza una política de responsabilidad cumpliendo y haciendo cumplir las normas y reglamentos de esta institución. En este último aspecto mencionado por ella, concluimos que es necesario que esas normas se encuentren visibles en la institución, el total de empleados encuestados expresaron no conocer normas ni reglamentos propios de la institución y en ninguna de las áreas se observan normas, tampoco en los murales informativos.

De acuerdo a la teoría, el beneficio de un correcto desempeño desde el área de Recursos Humanos dentro de la institución, es garantizar atraer al personal contratado y que estos participen activamente en ella, todo esto tiene que ver con el tipo de clima laboral, concluimos que en la delegación hace falta mejorar los mecanismos de comunicación, detallar las funciones específicas de cada cargo y controlar el desempeño de los empleados, para incidir positivamente en la mejora del desempeño laboral con el objetivo de que cada uno de los empleados se desenvuelvan en sus tareas de la mejor manera posible.

Es importante hacer reflexión sobre la individualización de las áreas, se percibe que se ven como áreas independientes lo que en la teoría encontramos es que la Gestión de Recursos Humanos se basa en la manera de tratar a las personas, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización. Todos conforman la organización y deben verse como un solo personal.

Iniciativa

El responsable de recursos humanos expresó al respecto que en el equipo de trabajo se destacan compañeros con iniciativa quizás un 50% del personal tiene bastante iniciativa hablando del área de Recursos Humanos, comentó que el en lo particular es un poco pasivo, espera siempre orientaciones para cumplirlas,

sin embargo, trata de apoyarse con su equipo para que las actividades y tareas salgan de la mejor manera.

Al consultar a la subdelegada esta hizo hincapié en que el equipo es bastante fuerte al respecto y que ella como responsable del área siempre une esfuerzos entre el personal más dinámico, más activo, con iniciativa y los que no poseen la habilidad y que de esta manera se apoyan en todas las actividades.

Una vez más se refleja que todos los aspectos consultados el responsable del área de recursos humanos y la subdelegada los mencionan haciendo énfasis únicamente en su área de trabajo y no generalizan a la Delegación Departamental y coinciden en que en cada área hay coordinadores responsables directos.

Los encuestados por su parte exponen que en relación a iniciativa e innovación lo practican “casi siempre”, expresaron que para crear hacen falta condiciones y dentro de la institución esto no es un privilegio, por lo tanto, la motivación es mínima porque no se cuenta con recursos y medios tecnológicos para desempeñar mejor las tareas. Refirieron que ellos innovan a diario al cumplir con tareas que implican mucho material y no se cuenta con ello, lo deben costear. Por otra parte, específicas que en reiteradas ocasiones innovan y sus ideas no son tomadas en cuenta por sus superiores.

La teoría nos refiere que la gestión de recursos humanos se define como manejo con las personas que, como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferente, poseedores de habilidad y conocimiento, destreza y capacidades indispensables para gestionar de manera adecuada los recursos organizacionales. El pilar de toda organización es el recurso humano, ya que es un ente integral con capacidad y competencia intelectual; y a la vez las personas son seres diferentes ya que están representados por valores y costumbres diferentes donde es desarrollada la personalidad de cada uno de ellos. Se hace necesario, por lo tanto, iniciar a potenciar la cultura organizacional y verse como un solo personal donde cada quien asume la responsabilidad y función que le compete, sin delegar tareas ajenas a cada uno de los integrantes de la institución.

Empoderamiento

Antes de venir a este puesto, ya había estado en dos delegaciones municipales ejerciendo las mismas funciones adquiriendo siempre conocimiento, a la fecha siento que me he apropiado y me siento empoderado de mis funciones, la debilidad que he percibido es que las áreas carecen de manuales lo que me impide a veces, apoyar y aclarar consultas a los delegados, asesores o directores. Siempre recurro a llamar a la instancia nacional para hacer las consultas y así también me voy empoderando, haciendo mis propios apuntes para llevar la información que me es útil, nos compartió al respecto el responsable de Recursos Humanos, coincidiendo con el aporte de la subdelegada quien nos expresó “es un desafío constante el mantener empoderado a todo el personal, no solo de las funciones de sus cargos, sino de la misión de la institución, ya que de ahí depende el empoderarse del resto. Si yo estoy clara de la misión o el quehacer de la institución para la que laboro estaré siempre empoderada de lo que se requiere para cumplir ese fin.

También expresó que para garantizar el empoderamiento de los empleados se gestiona constantemente la capacitación interna y externa, coordinando con otras instituciones como el INSS, MITRAB e INATEC para apoyar a los empleados en el empoderamiento de sus funciones. Reconoció tal como lo expuso el responsable de recursos humanos que han tenido dificultades con el nuevo personal, ha llevado más tiempo empoderarlo, pero, es tarea constante en la Delegación el buscar el fortalecimiento de cada uno de los empleados.

El personal al respecto coincide en que desde que iniciaron labores en el MINED, no han recibido instrucciones que los empoderen en el conocimiento de sus funciones, todo lo que han aprendido es por esfuerzo propio o experiencia en otros puestos o plazas de trabajo.

A la luz de la teoría enfatizamos en la importancia que mantener activo el empoderamiento de los empleados de la institución, el empoderamiento constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio. Aspecto que no está muy definido en la delegación departamental.

Cultura organizacional

Puedo expresar que carecemos de un decálogo institucional, convivimos con diferentes personas de 8:00 am a 5:00 pm y he podido notar que existen “grupos” como por afinidad, quizás por confianza, años de trabajo juntos, o simplemente construcción de amistad, se ponen de manifiesto antivalores que no abonan a la convivencia como parte de la cultura organizacional. También las actividades que se logran realizar en conjunto son pocas (día de la madre, día del padre), sin embargo, cuando se da la oportunidad en asambleas de militancia, se trata de inculcar los valores que como personal de esta institución debemos mantener vivos y practicarlos.

En este punto la subdelegada coincide con el responsable de recursos humanos y expresa: “nos falta mucho crecer respecto a este punto, externamos al personal contratado la cultura organizacional del MINED en sí, no obstante, las individualidades que cada empleado presenta afloran y se ve minimizada la cultura que como base se debería adoptar”.

El desarrollo de las personas no solo se basa en adquirir un cuerpo de conocimientos de una determinada organización, igual que de las tareas asignadas en un puesto de trabajo, también ayuda a la comprensión de procesos más profundos que ayudan al crecimiento personal y laboral del empleado orientados hacia un futuro. Esto implica crecer para la institución, adaptar la cultura que se posee a la cultura de la organización para poder cumplir con la filosofía de la misma y a la vez convivir en un ambiente sano y agradable.

Por su parte el personal encuestado manifiesta que las prácticas o cultura de la organización como tal se rigen por orientaciones de instancias superiores obviando la realidad y contexto.

Muy importante mencionar que para el personal encuestado este sentir de la falta de práctica de valores es de manera general, las actividades se realizan de forma individualizadas, las áreas se ven separadas y no existen mecanismos de convivencia y prácticas de valores conjunto.

Atención a necesidades

Existen limitaciones de recursos para dar solución a las necesidades internas. Se brinda pronta atención a las que se les puede dar solución, sin embargo, estoy consciente de que existen muchas necesidades dentro de la delegación que están sujetas a gestiones y que tardan mucho para ser solucionadas o en su mayoría la posibilidad es nula, dependemos de los recursos de la instancia nacional, nos expresó en la entrevista el responsable de recursos humanos, en total coincidencia con la subdelegada quien manifestó que atienden y brindan seguimiento a las necesidades que están al alcance.

Al respecto los encuestados manifestaron que poseen grandes necesidades, de condiciones físicas que brinden confort, seguridad y comodidad para el desempeño de sus funciones, la coordinadora del área pedagógica compartió que se han realizado solicitudes a nivel local y nacional para mejorar las condiciones, sin embargo, no reciben solución a sus demandas.

Chiavenato (2000), afirmó que la tarea de recursos humanos es asumir con responsabilidad, la importancia de desarrollar al potencial humano con todas las condiciones debidas de comodidad y confort puesto que es el recurso más valioso, activo e intelectual de toda organización. Por lo antes mencionado, la búsqueda de soluciones a las limitantes en el desempeño laboral del personal debe ser continuo e ir tratando en la medida de lo posible mejorar día a día las condiciones laborales, de manera que el personal sienta respaldo y atención a las necesidades que demandan.

Planes de Acción

El responsable de recursos humanos expresa que se elaboran de manera semanal, mensual y anual, agregó que el visto bueno de estos planes los da la Delegada Departamental. Al respecto la subdelegada coincidió con la respuesta y anexo que se trabajan de manera conjunta del área administrativa y pedagógica esto también por efecto de que es una orientación para la debida rendición financiera mensual ante la instancia nacional.

De igual manera el personal encuestado comentó que participan en el cumplimiento y desarrollo de los planes de trabajo mensuales, que son de

conocimiento de todos y son recibidos vía correo, de este plan derivan sus cronogramas de trabajo semanal.

La administración de personal desde el área de recursos humanos, incluye la definición, elaboración y ejecución de planes de trabajo que permitan organizar, dirigir, desarrollar y evaluar las actividades y acciones de la institución.

Comunicación Efectiva con el personal

El responsable de recursos humanos nos compartió que las vías de comunicación vienen desde la Delegada Departamental transferida a los responsables de área y estos comunican al personal que tienen a cargo. Si existe información del área de Recursos Humanos, esta se le da a conocer a la Delegada Departamental y ella lo da a conocer a las diferentes áreas. Se realiza mediante correos o de manera verbal en reuniones. Esta respuesta difiere un poco de la opinión de la subdelegada quien nos manifestó: “no puedo expresar que la comunicación sea efectiva. La comunicación no fluye en las áreas y si se realiza mediante correos no se comprende de la misma manera, practicamos las circulares como medio de comunicación, tal como se recibe de la instancia nacional, pero, estamos claros que no es eficaz, otro reto que estamos enfrentando”.

Analizando las respuestas de los encuestados respecto al sistema de información, coinciden en que solamente reciben ciertas comunicaciones vía correo tal como se reciben de la instancia nacional. Las circulares no son remitidas de la Delegación Departamental, son recibidas y reenviadas del nivel nacional y expresan que variada información se reciben de parte de los coordinadores de área y sin ninguna certeza o se reciben de manera informal, como comentario por parte de algún compañero de trabajo.

El sistema de información es una medida de control de las personas, que no solo se realiza para saber cuáles son los problemas o desviaciones que presenta una organización, sino también sirve para evaluar las necesidades de cada proceso administrativo en sus diferentes etapas, con la finalidad de obtener información de las mismas. Es por ello que se toman decisiones en base a las necesidades de conocer cómo va la ejecución de cada proceso administrativo, con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional de la empresa.

Tomando de referencia la teoría concluimos que la Delegación Departamental requiere mejorar los mecanismos de información, haciendo uso de circulares, boletines o murales informativos que permitan mantener la misma información para todo el personal.

Acciones para incentivar el desempeño

En el área de recursos humanos practicamos la felicitación vía correo de manera semestral, tomando como referencia la evaluación del desempeño que se hace cada 6 meses. Celebramos las fechas de cumpleaños entre los compañeros, fue el comentario del responsable de recursos humanos, en entrevista con la subdelegada nos dio a conocer que, en la delegación departamental, las acciones para incentivar al personal no están previamente diseñadas, y expresó; “desde mi cargo practico las palabras de motivación a mi grupo de trabajo, la verdad que no existe una cultura sobre este aspecto en la Delegación”. Por su parte el personal encuestado coincide en que “nunca” son incentivados de ninguna manera, toman como incentivo el bono que reciben del Gobierno en ocasión del día del maestro, sin embargo, todos coinciden en que este tipo de prácticas dentro de la institución no son tomadas en cuenta.

Al respecto en la teoría encontramos que a través de acciones que incentivan al personal se logra atraer a los mismos y comprometerlos con la institución, también son consideradas como medidas de estrategia, para que los trabajadores no renuncien a sus puestos laborales y de esta manera se logre disminuir la rotación del personal.

Para potencializar el desempeño laboral también es necesario tener una gama de acciones que incentiven al personal y en la delegación departamental se requiere mejorar estos mecanismos.

Sistema de recompensas

Al respecto el responsable de recursos humanos expreso: “no tenemos ninguno”. Coincidiendo con la subdelegada quien manifestó que solamente los establecidos por la nacional (paquetes de materiales, bonos como el que se les entrega a los docentes y los beneficios sociales sujetos a convenios colectivos).

En la observación documental se constató que se archivan las evaluaciones al desempeño de cada uno de los trabajadores, estos se realizan 2 veces en el año y se lleva control de los resultados, sin embargo, no se toman medidas inmediatas.

La delegación como tal, no tiene ni gestiona un sistema de motivación para el personal, quienes en la encuesta mencionaron que no son sujetos de recompensas y que no se les estimula, volviendo a mencionar las condiciones en las que laboran y que a pesar de sus demandas no reciben respuesta.

Mecanismos de contratación

El responsable de recursos humanos mencionó que se hace la propuesta con 3 currículum, los que compiten por un puesto y valorados de acuerdo a experiencia y perfil que se busque, sin embargo, las entrevista y selección la hace la Delegada Departamental. Lo cual se contradice con lo expresado por la subdelegada, ella opina que hay mecanismos definidos de selección, reclutamiento y contratación, sin embargo, no son respetados, aduciendo que la última palabra respecto a contratación la tiene la delegada departamental.

Por su parte, los encuestados coinciden con el responsable de recursos humanos porque manifestaron que para optar al cargo que desempeñan fueron entrevistados por la Delegada Departamental y que fueron al área de Recursos Humanos solamente a firmar el contrato, respecto a las funciones y tareas se las informa la coordinadora o el compañero al que reemplazan en la mayoría de los casos. En la revisión de análisis documental se evidencian los expedientes actualizados del personal que actualmente labora en cada uno de los cargos.

Concluimos que los procesos de selección, reclutamiento y contratación requieren ser mejorados y hacer partícipe de los mismo al responsable de recursos humanos quien es el encargo de estos mecanismos. Y que de acuerdo a la teoría este proceso de contratación implica y demanda la utilización de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo en la institución.

Mecanismos de entrenamiento y transmisión del conocimiento

Responsable de recursos humanos expresa que cuando se contrata personal nuevo, se presentan una semana antes de su nombramiento oficial para observar cómo la persona saliente realiza las funciones que él o ella tendrán a cargo. Se les brinda la información que sea necesaria en el puesto a desempeñar, y se les involucra en los procesos de capacitación propias de la institución. La subdelegada refirió que el responsable de cada área se encarga de este proceso y los encuestados coincidieron que no hay un proceso de entrenamiento, si reciben información, bases de datos digitales y algunos han recibido orientación de la persona saliente, sin embargo, consideran que no es suficiente y que han tenido que aprender en el proceso lo que dificulta el cumplimiento de ciertas tareas.

Ambientación de espacios de trabajo

El responsable de Recursos Humanos refirió que la ambientación la hacen los mismos empleados, cada quien se encarga de ambientar su espacio, las oficinas son compartidas, son espacios pequeños ocupados por al menos 8 a 10 personas.

Coincidiendo con lo expresado por la subdelegada quien nos comentó que se cuenta con las condiciones necesarias y que a falta de recursos económicos los espacios son compartidos.

Y ambas respuestas coinciden con lo expresado por el personal encuestado quienes manifestaron que las ambientaciones de los espacios de trabajo son reducidas por las condiciones y la cantidad de personal por oficina.

Este aspecto tiene mucho que ver con el ámbito de recursos humanos referido a los beneficios que implican brindan al personal las condiciones de confort, para que se puedan desenvolver adecuadamente y desarrollar competencias con excelencia.

Plan de respuesta ante desastres naturales

El responsable de recursos humanos coincide con la subdelegada expresando que la institución cuenta con el plan institucional de respuesta, existe una asesora pedagógica que atiende el área de gestión de riesgo y que todo el

personal participa de los ejercicios de protección y salvaguarda de la vida que son programados por la instancia nacional.

Este argumento se contradice con la opinión de los encuestados, entre ellos la responsable del área de gestión de riesgo que reiteró que, si existe el plan de respuesta ante desastres, sin embargo, aducen que la construcción de esta Delegación es antigua y el material con el que fue construido ya dio su vida útil por otra parte señalan que en el área destinada a zona de seguridad existen sumideros y esto es de riesgo para todo el personal e incluso para las personas que a diario se presentan a realizar trámites en las diferentes oficinas.

Se requiere que recursos humanos se interese por realizar las gestiones pertinentes para mejorar las condiciones de seguridad del personal de la Delegación Departamental.

Al respecto en la teoría encontramos que el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

Nivel de satisfacción de los empleados

En este aspecto en acuerdo con Chiavenato (2000), es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.

El responsable de recursos humanos manifestó: “Existe bastante descontento en relación a las condiciones de infraestructura, de seguridad, también en el seguimiento que se realiza de la asistencia, puntualidad y cumplimiento de la jornada laboral. La subdelegada expresó que siempre hay insatisfacción, sobre todo cuando se realizan llamados de atención. Pero, que esto debe abordarse de manera recíproca debido a que se debe exigir y demandar de la misma manera que debo cumplir con lo que demanda “de mí” la institución. Estaré satisfecha a medida que satisfago las necesidades de la institución. Exigiré cuando también aporte a las mejoras mencionó.

El personal encuestado manifestó mucha insatisfacción refirieron muchas deficiencias en las condiciones en las que se desempeñan desde la energía eléctrica que es inestable, durante el día se experimentan bajas de energía que

en momentos es tan fuerte que los equipos se apagan y se pierde la información que en el momento se esté procesando, de 4 tubos de lámparas funcionan 2 o 3. El ruido de los aires acondicionados en regular estado afecta durante todo el día la concentración. Y el ambiente de pronto fresco de pronto caliente también es otro factor que no facilita el desempeño.

Se requiere que todos los factores antes descritos sean atendidos de manera urgente porque esto incide en el clima laboral y por lo tanto, en el desempeño laboral del personal.

Del desempeño del personal de la delegación

Competencias

En el aspecto referente a las **competencias**, 20 de los 24 encuestados respondieron que casi siempre tienen conocimiento sobre su puesto de trabajo, el mismo porcentaje dijo que casi siempre se presenta de manera puntual.

Especificaron que desde el área de Recursos Humanos no se incentiva el desarrollo de habilidades del personal. Dentro de la institución no se fomentan programas de actividades culturales, ni deportivas, ni recreativas que permitan el desarrollo de los trabajadores.

Mencionaron que se carece de un clima favorable, no se propicia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son pocas las ocasiones en que se realizan actividades conjuntas y especifican que solamente celebran juntos el día de la madre y el día del padre.

Se consultó al personal sobre su participación en comisiones de trabajo para toma de decisiones, aspecto en el cual todo el personal coincide en que no se forman comisiones y no participan en la toma de decisiones, solamente se les toma en cuenta cuando se realizan actividades interinstitucionales, colaboran en la elaboración de murales, mantas, carteles etc., pero, dentro de la institución no forman parte de comisiones de trabajo.

Chiavenato, (2000) plantea que es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.

Concluimos que el personal de la delegación departamental requiere mejorar la motivación laboral, los niveles de satisfacción son muy bajos debido a la falta de

condiciones físicas y de motivación, es necesario incidir en la convivencia armónica, trabajo en equipo, participación activa del personal en comisiones de esta manera el motivarlos y mejoren el desempeño laboral.

De las fortalezas en la gestión de Recursos Humanos.

De los 24 encuestados 12 expresaron que siempre son sumamente responsables, cuidan de los materiales y equipos de trabajo, 6 expresaron que casi siempre y 6 respondieron que a veces. El mismo número enfatizó que creen satisfacer las exigencias de su trabajo. Al respecto el responsable de recursos humanos difiere en relación a que la mayoría de los empleados no son cuidadosos con los equipos de trabajo, ni satisfacen las exigencias del trabajo, esto porque hay constantes llamados de la instancia nacional demandando entrega de información, requiriendo cumplimiento de tareas fuera del tiempo establecido y con el uso de los equipos se ha notado que no los resguardan al retirarse de los puestos de trabajo.

De la productividad

22 de los encuestados expresaron que siempre realizan gran cantidad de tareas en un tiempo prudente, el mismo número coincide en que cumplen de manera oportuna con sus tareas y objetivos prefijados en su jornada, 2 de los encuestados respondieron a estos aspectos que casi siempre. Lo cual contradice la opinión del responsable de recursos humanos quien manifestó que mucha información no se procesa a tiempo y existen constantes quejas desde la instancia superior.

Calidad del trabajo.

De los encuestados 18 expresaron que casi siempre son cuidadosos con la planificación y ejecución de sus tareas, 5 expresaron que casi siempre y 2 dijeron que a veces. Los mismos números se reflejaron en la respuesta en cuanto al esmero en el servicio que desempeñan. Al respecto igual se difiere con la opinión del responsable de recursos humanos y recursos labores quienes manifestaron que al momento de la rendición de gastos operativos o actividades como

capacitaciones, talleres, congresos etc. Siempre se tiene contratiempo por falta de planificación de las tareas, incumplimiento de cronogramas y cambios repentinos en la programación de tareas las que no se notifican a tiempo al área administrativa.

El desempeño laboral está estrechamente relacionado con la productividad dependerá de las medidas que toma toda organización para ser incrementadas. La eficacia implica que la organización debe utilizar solo recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales.

En conclusión, existe falta de control de los resultados del desempeño laboral de los empleados de la delegación. Falta dominio y conocimiento de las funciones de los coordinadores de cada área dentro de la delegación, personas que deberían estar midiendo la calidad de trabajo de los funcionarios de acuerdo a la planificación mensual, quincenal y semanal.

De las fortalezas en la gestión de Recursos Humanos

Se cumple con brindar los beneficios sociales vacacionales establecido por ley para los trabajadores, en el caso de las empleadas se brinda derechos en relación a maternidad y su hora de lactancia, han recibido capacitaciones por el ente empleador Ministerio de Educación y otras instituciones como MINSA, INISER y Poder Judicial.

De las fortalezas del desempeño laboral del personal de la delegación.

El personal de las áreas técnicas pedagógicas y estadísticas, mencionan como fortaleza que han recibido capacitaciones de las diferentes áreas de la instancia nacional, mejorando las capacidades, habilidades, adquiriendo nuevo conocimiento en relación a cambios curriculares en caso de los asesores, referente a estadísticas se han fortalecido las capacidades en cuanto a plataforma de sistema de información "SINFO", matrícula en línea y actualización de la misma.

Los asesores también señalan como fortaleza que se les ha beneficiado con entrega de materiales didácticos para el desarrollo de sus labores y se han

asignado equipos tecnológicos nuevos, han sido incluidos en beneficios de lentes, orden de odontología y transporte.

De las limitantes en la gestión de Recursos Humanos

No se cuenta con ningún tipo de recreación para los empleados, no se han implementado estrategias para beneficiarles con uniforme, la institución no cuenta ni se ha gestionado lugar de descanso, ni comedor.

No se implementan actividades recreativas, ni de motivación.

Se requiere crear mecanismos para fortalecer la convivencia armoniosa entre el personal.

Hace falta organizar y ejecutar asambleas evaluativas con todo el personal.

Es necesario definir y practicar la comunicación escrita y la verbal es poco asertiva.

De las limitantes del desempeño laboral del personal

Es necesario gestionar mejoras en las condiciones de infraestructura, existen cables del sistema eléctrico desprotegidos, aires acondicionados en mal estado, falta de muebles apropiados.

Las condiciones del edificio son inapropiadas debido a la antigüedad y tipo de material por lo que los empleados no se sienten seguros y mayormente cuando se experimentan sismos.

Los servicios sanitarios carecen de condiciones adecuadas.

No se cuenta con conserje y los mismos trabajadores asumen el rol de hacer limpieza diaria en sus respectivas oficinas lo que les resta tiempo para el cumplimiento de sus funciones.

El control de asistencia se registra en un libro de acta, esto impide un correcto control de la misma.

Del fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos

Se hace necesario que la institución cuente con un boletín informativo que le permita mantenerse al tanto de todos los procesos, sean de la gestión de recursos humanos o bien del desempeño laboral.

Es importante que se dé a conocer al personal el detalle del control de asistencia, registro de ausencia, llegadas tardes, saldo vacacional de manera que no exista inconformidad en los resultados y se conviva en un clima laboral armonioso.

Realizar de manera mensual un análisis de las necesidades de formación profesional por cada área.

Establecer mecanismos de convivencia, motivación y acercamiento entre todos los empleados de la delegación.

IX. CONCLUSIONES

De las funciones del cargo de Recursos Humanos

El encargado de recursos humanos conoce sus funciones, entre ellas control de ingreso y salida del personal, gestión de horas extras, pago a personal sustituto, liquidación de personal, trámites por riesgo laboral ante el INSS, sin embargo, hace falta un riguroso seguimiento al control del personal en relación a horas de entrada, de salida, al cumplimiento del desarrollo de la jornada laboral y todos los aspectos disciplinarios dentro de la institución. De igual manera es necesario implementar estrategias motivacionales para todo el personal, practicar sistema de incentivos, declaración y promoción de valores institucionales que favorezcan la cultura institucional.

El desempeño del personal se ve empañado por el clima laboral poco armonioso, falta de comunicación, falta de motivación ligado a la falta de condiciones físicas y de seguridad.

Del desempeño del responsable de Recursos Humanos

Se identificó un buen desempeño en la ejecución del cargo, sin embargo, es necesario mejorar los mecanismos de comunicación con todo el personal, realizándolas a través de circulares donde quede registrada la firma de todo el personal como estrategia de aceptación y compromiso de cumplimiento.

En la delegación se requiere establecer el perfil, funciones de cada cargo, ficha ocupacional y controlar el desempeño de los empleados, para incidir positivamente en la mejora del clima laboral.

Mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal, este se debe de realizar acorde a los mecanismos normados, dando cumplimiento a los perfiles de cada cargo, el banco de recursos, los requisitos de experiencia y profesionalización, para evitar que el personal manifieste que se les contrata

para determinada función y terminan con tareas asignadas que no son de su dominio y ni de su conocimiento.

Del desempeño del personal de la delegación

Se requiere crear mecanismos de control de los resultados del desempeño laboral de los empleados de la delegación. Falta dominio y conocimiento de las funciones de los coordinadores de cada área dentro de la delegación, personas que deberían estar midiendo la calidad de trabajo de los funcionarios de acuerdo a la planificación mensual, quincenal y semanal.

Existe un clima laboral poco armonioso, carecen de comunicación asertiva lo que impide mejorar el resultado de las acciones efectuadas.

De las fortalezas en la gestión de Recursos Humanos

Participan activamente en capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación y otras instituciones.

De las fortalezas del desempeño del personal

Cuentan con medios tecnológicos y materiales didácticos que apoyan el desempeño de sus funciones.

De las limitantes en la gestión de Recursos Humanos

Hace falta mejorar en aspectos relacionados al desempeño laboral, mecanismos de control y comunicación, favorecer la gestión de condiciones físicas para propiciar un mejor clima de laboral y por lo tanto generar un mejor desempeño laboral.

Del fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos

A lo inmediato se requiere mejorar los mecanismos de comunicación y facilitar a cada empleado de manera detallada las funciones de su cargo, respetando las características y perfil del puesto por el que fue contratado. Estos aspectos incidirán positivamente en el rendimiento y desempeño de los empleados.

X. RECOMENDACIONES

Al responsable de recursos humanos

Apropiarse de manera asertiva de las funciones del cargo de Recursos Humanos de manera que cumpla y haga cumplir los planes de la institución.

Mejorar los mecanismos de comunicación entre los coordinadores de área y resto de empleados para que en la delegación departamental sea del dominio de todos los procesos administrativos como los pedagógicos.

Crear un sistema de información utilizando las redes sociales y mantener a todos los empleados al tanto de los beneficios sociales y fechas de entrega.

Mejorar el control de personal y el cumplimiento de la jornada laboral mediante el debido seguimiento por parte de los coordinadores o responsables de área, que son los encargados de velar por el orden y disciplina institucional.

Gestionar mejoras de condiciones físicas para los empleados propiciando un mejor desempeño laboral.

Gestionar el nombramiento de un conserje que se encargue de la limpieza de oficinas, espacios y ambiente de trabajo.

Implementar procesos de capacitación e intercapacitación sobre relaciones laborales, clima laboral y organizacional con los equipos de trabajo de las diferentes áreas de la delegación departamental con el propósito de mejorar el desempeño laboral del personal.

Poner en práctica estrategias motivacionales para todo el personal de manera que se mejore el nivel de satisfacción del personal y a la vez el desempeño laboral del mismo.

A la delegada departamental

Promover prácticas de comunicación asertiva, mediante capacitaciones con el propósito de mejorar la convivencia armoniosa entre el personal.

Crear comisiones que velen por el cumplimiento de la rotación, selección y reclutamiento de trabajadores.

Apoyar al responsable de recursos humanos en cumplir con los perfiles y requisitos de cargos o puestos de trabajo vacantes en la delegación.

A los coordinadores de área.

Promover el fortalecimiento del clima laboral mediante prácticas de actividades que abonen a la convivencia armónica.

Entregar y solicitar de manera puntual los cronogramas de trabajo lo que permitirá tener mejor control de la jornada laboral.

Sostener reuniones técnicas periódicas con su equipo de trabajo, de manera que se evalúe el cumplimiento de tareas y aprovechamiento de la jornada laboral.

Realizar encuentros dinámicos que generen mejorar el nivel de acercamiento, relación, convivencia y armonía entre los equipos de trabajo.

Analizar el rendimiento de cada uno de los empleados y detectar necesidades de capacitación y fortalecimiento de habilidades.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Albert, S. (1998). *Recursos Humanos y su importancia*. Argentina: Bonage.
- Alles. (2008). *Desarrollo del talento humano*. Casa del libro.
- Ballau. (2005). *Metdología Investigación Acción*.
- Becker, G. (2007). *Human Capital*. Medellín : EAFIT.
- Beltrán. (1985). *Enfoques pedagógicos*. Chile: Buena Ventura.
- Beltrán, L. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. Carrillo: Works Edition.
- Calamar, E. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. Colorado.
- Calvo. (1997). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Interamericana.
- Chiavenato. (2000). *Desarrollo de recursos humanos*.
- Davis, W. y. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Biblioteca Files.
- Dolan, V. J. (2007). *Escuela de las relaciones humanas*.
- Dolar, V. J. (2007). *Escuelas de las relaciones humanas*.
- Dominguez, A. (1998). *Funciones de la Gestión de Recursos Humanos*.
- Fayol. (1916). *Importancia de la Administración*.
- Fernández, A. (2003). *Recursos Humanos vrs Gestión Administrativa*.
- García. (2005).
- García. (2005). *Dotación de Recursos Humanos apropiados para la organización*.
- Garza, A. (2000). *El campo de la Administración*. España.
- Harvard. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. Chile.
- Harvard, B. (2001). *Métodos de evaluación*. Barcelona: GEDISA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL.
- Méndez. (s.f.). *Entrenamiento y desarrollo de personal en el centro de Salud Fray Odorico d*.
- Méndez. (s.f.). *Entrenamiento y desarrollo de personal en el centro de Salud Fray Odorico*. San Rafael del Norte.

- MINED. (agosto de 2010). <https://nicaraguaeduca.mined.gob.ni/>. Obtenido de <https://nicaraguaeduca.mined.gob.ni/>: <https://nicaraguaeduca.mined.gob.ni/>
- Mouris, A. (2013). *Administración y Gestión*. España.
- Noriega, Á. (2011). *Recursos Humanos* .
- Ouchi. (2001). *La teoría Z*.
- Parck. (2004). *Competitividad de Recursos Humanos*.
- Portillo, C. (2005). *Administración y Gestión*. España.
- Solís, C. (2007). *Factores esenciales de la Gestión de Recursos Humanos*. Valparaíso: Cooworking.
- Tapia. (2001). Importancia de la Geografía.
- Yalmar, M. y. (2015). *Desarrollo de recursos humanos en casa Pellas Estelí*. Estelí.

XII. ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
CAPACITACIÓN “MECANISMOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA Y
ASERTIVA”**

Integrantes:

1. **Balladares López Maryen Jael.**
2. **Carranza López Auxiliadora de los Reyes.**
3. **Echaverry Morales Adriana Verónica.**

Tutor: MSc. Vicente Briceño Caldera.

I. INTRODUCCIÓN

Como parte de la asignatura Prácticas de profesionalización, se realizó diagnóstico en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación de Masaya para conocer cómo incide la gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal, en este proceso se analizó la teoría y se procedió a definir instrumentos que permitieran obtener información valiosa referente al tema cotejada con los fundamentos teóricos, una vez aplicados los instrumentos se realizó el análisis de resultados donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✚ Es necesario mejorar los mecanismos de comunicación con todo el personal, realizándolas a través de circulares donde quede registrada la firma de todo el personal como estrategia de aceptación y compromiso de cumplimiento.
- ✚ En la delegación se requiere establecer el perfil y funciones de cada cargo y controlar el desempeño de los empleados, para incidir positivamente en la mejora del clima laboral.
- ✚ Mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal, este se debe de realizar acorde a los mecanismos normados, dando cumplimiento a los perfiles de cada cargo, los requisitos de experiencia y profesionalización, para evitar que el personal manifieste que se les contrata para determinada función y terminan con tareas asignadas que no son de su dominio y conocimiento.
- ✚ A lo inmediato se requiere mejorar los mecanismos de comunicación y facilitar a cada empleado de manera detallada las funciones de su cargo, respetando las características y perfil del puesto por el que fue contratado. Estos aspectos incidirán positivamente en el rendimiento y desempeño de los empleados.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos, por consiguiente, el éxito de la institución. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante mantener el nivel de satisfacción del personal.

Mediante el diagnóstico realizado surge en los resultados la necesidad de mejorar a lo inmediato los mecanismos de comunicación efectiva y asertiva entre el área de Recursos Humanos con el resto de personal de la Delegación Departamental para fortalecer la motivación y relaciones interpersonales por ende el nivel de satisfacción y rendimiento.

La intervención en el área de Recursos Humanos implementada en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación, surgió como respuesta a la necesidad de la institución de mejorar los mecanismos de comunicación para elevar la satisfacción, motivación y desempeño del personal a través de un plan de capacitación que se ejecutará en 2 sesiones de 4 horas durante el mes de agosto del año 2019, con la participación de todo el personal los cuales serán distribuidos por áreas de manera que interactúen y participen personal del área de Recursos Humanos con el personal de las diferentes áreas de la Delegación.

II. OBJETIVOS

General

Fortalecidos los mecanismos de comunicación en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación Masaya, se obtendrá un mayor nivel de satisfacción, motivación y mejoramiento del desempeño laboral del personal.

Específicos

1. Mejorados los mecanismos de comunicación en el área de Recursos Humanos, el personal presenta mayores niveles de motivación en el desempeño de sus funciones.
2. Reforzada la comunicación efectiva y asertiva en la Delegación Departamental del MINED, el personal manifiesta un mayor nivel de disciplina laboral.
3. Fortalecidas las relaciones interpersonales del personal de la Delegación Departamental del MINED, existe mayor compromiso institucional y cumplimiento de metas y objetivos.

III. METAS O INDICADORES

- ✓ Mejorando los mecanismos de comunicación en el área de Recursos Humanos, 4 personas presentan mayores niveles de motivación en el desempeño de sus funciones durante el mes de agosto del año 2019 en el área de Recursos Humanos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación Masaya.

- ✓ Reforzada la comunicación efectiva y asertiva, 46 personas manifiestan un mayor nivel de disciplina laboral durante el mes de agosto del año 2019 en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación Masaya.

- ✓ Fortalecidas las relaciones interpersonales, 46 personas de la presentan mayor compromiso institucional y cumplimiento de metas y objetivos durante el mes de agosto del año 2019 en la Delegación Departamental del Ministerios de Educación.

IV. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

La comunicación asertiva puede ser entendida como un modelo de relación interpersonal que permite establecer relaciones gratificantes y satisfactorias tanto con uno mismo como con los demás, ellos conciben la interacción asertiva como un conjunto de habilidades relacionales que favorecen y potencian las relaciones interpersonales, también la diferencian de la habilidad social al hablar de habilidad social significa un constructo mucho más amplio que ésta, e incluye elementos no sólo de contacto interpersonal, sino además de todas aquellas interacciones que las personas necesitan realizar para desenvolverse de forma autónoma e independiente dentro de su propio entorno, tales como habilidades de autocuidado, habilidades para el desplazamiento, habilidades para adecuarse a las normativas sociales de funcionamiento.

De allí, la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo.

El desempeño de la habilidad de comunicarse asertivamente puede dar lugar a la aceptación. Se refiere a la habilidad de un individuo para transmitir calidez y expresar cumplidos u opiniones a los demás cuando la conducta positiva de éstos lo justifica.

Los componentes de este tipo de habilidad, son los siguientes: el afecto, las expresiones de elogio/aprecio, la expresión de sentimientos personales y la conducta positiva recíproca.

La oposición asertiva difiere de las formas de competencia social en cuanto a que no va dirigida principalmente a establecer nuevas relaciones sociales, más bien sirve para impedir la pérdida de reforzamiento, es decir, el individuo se opone o rechaza la conducta inaceptable del antagonista y trata de conseguir una conducta más aceptable en el futuro. Valorando las principales dificultades encontradas en el diagnóstico realizado en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación,

se decide intervenir mediante la implementación de un Plan de Capacitación con la temática mecanismos de comunicación asertiva.

Es importante saber que, la comunicación eficaz en las instituciones es esencial a la iniciativa y mejoras para mantener la armonía en las relaciones. La comunicación asertiva según la UNESCO; se considera como aquella que sirve a sus fines, la distribución de información y la interacción entre las personas. Es por ello y basado en el concepto anterior, se puede señalar que la efectividad de la comunicación en la Delegación Departamental merece especial atención puesto que de allí se determinan los fines y objetivos.

En tal sentido, el propósito de la comunicación en una institución es llevar a cabo las relaciones interpersonales, el trabajo mancomunado para la resolución de problemas, entre sus miembros y la relación que debe existir entre la institución, por lo antes descrito, se hace necesario un proceso de revisión en el área de Recursos Humanos, donde la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales, no tienen aplicabilidad con el resto de personal, al no aplicar mecanismos de comunicación asertiva, se convierte en una limitante para generar un ambiente de intercambio y relación entre los mismos, lo cual tendría como resultado la cordialidad dentro de la institución.

Estrategia

Reflexionar sobre la importancia de practicar la comunicación asertiva.

Acción: Presentar a los participantes de la capacitación la conceptualización de comunicación asertiva, de manera que se interactúe y se consolide un solo concepto con el aporte de todos.

Acción: Dinámica**Dinámica 1 “Pasar el paquete”****Objetivo:**

Lograr la incorporación de todos los participantes de la capacitación, desarrollando la confianza de participar en cada una de las actividades.

Meta: 46 participantes

Tiempo: 10 minutos

Requerimiento:

1 coordinador

1 asistente

1 caja de regalos con varias envolturas

1 computadora

Preparación:

Sillas para todos los participantes colocados en círculo.

Actividades previas

Acción	Responsable	Tiempo
Estudio de la dinámica	Equipo facilitador	29 de julio
Compra de caja y papel de regalo	Auxiliadora Carranza	1 de agosto
Diseño de preguntas y actividades	Maryen Balladares	1 de agosto
Selección de música	Adriana Echaverry	1 agosto
Caja de regalo terminada	Auxiliadora Carranza	1 agosto
Compra de premio	Auxiliadora Carranza	31 de julio

Actividad: Organización del proceso de la dinámica

Pasos	Tiempo	Responsable	Recursos
Explicar dinámica al grupo	1 minuto	Adriana Echaverry	
Ordenar a los participantes en círculo	1 minuto	Equipo facilitador	Sillas
Poner música de fondo	30 segundos	Auxiliadora Carranza	Computadora
Pasar la caja de regalo unos a otros, responder a las preguntas y realizar las actividades	10 minutos	Participantes	Caja de regalo
Entrega de premio al ganador	30 segundos	Auxiliadora Carranza	Chocolate
Preguntas de aprendizaje	3 minutos	Maryen Balladares	
Tomar fotografías como evidencia y memoria del proyecto		Auxiliadora Carranza	Cámara/celular/ Tablet

Contenido de la dinámica

Nombre: “Pasar el Paquete”

Desarrollo:

El facilitador envuelve un pequeño regalo con muchas capas de papel diferentes. En cada capa escribe una tarea o una pregunta.

Preguntas y Actividades:

Diga una bomba, adivinanza o un chiste.

Cante un verso de su canción favorita.

Camine y abrace la persona que está enfrente de usted.

Imite a un personaje famoso y que el grupo adivine quien es.

“Te salvaste por esta vez, Siga pasando el paquete.

El facilitador empieza la música. Los participantes pasan el paquete a través del círculo o lo tiran de una persona a otra. Cuando el facilitador para la música, la persona que tiene el paquete desenvuelve una capa de papel y hace la tarea o contesta la pregunta que está escrita en el papel. El juego continúa hasta que todas las capas hayan sido desenvueltas. El regalo es para la persona que desenvuelve la última capa de papel.

Preguntas de Aprendizaje:

¿Cómo se sienten después de esta actividad?

¿Qué sensaciones les causó las penitencias escritas en la caja de regalo?

¿Qué debilidades sintieron al hacerlas?

¿Se sienten fortalecidos para participar en las siguientes actividades?

Estrategia**Dinámica 2: Teatro de atención al cliente****Objetivo:**

Reconocer la importancia del crecimiento personal y profesional en la atención al personal.

Grupo Meta: 46 participantes

Duración: 30 minutos

Requerimientos:

1 Coordinador

1 Asistente

1 Mesa

1 Computadora

2 Sillas

Dinero de juguete

1 Caja

2 Gafetes

Caramelos

Escarapela

1 Teléfono fijo

1 Bote de Shampoo

1 chicle

Ropa Informal

Peluca

Actividades Previas

Actividad	Responsable	Tiempo
Estudio de la dinámica	Equipo facilitador	29 de julio
Búsqueda de material	Adriana Echaverry	29 de julio
Preparar en fichas los papeles de cada personaje	Auxiliadora/Adriana	1 de agosto

Organización del Proceso de la Dinámica

Pasos	tiempo	responsable	Recursos
Explicar dinámica al grupo	5 minutos	Auxiliadora	
Distribuir los papeles de los personajes	5 minutos	Auxiliadora/Adriana	Fichas
Organización y presentación de cada situación	30 minutos	Maryen	todos

de la obra de teatro			
Los participantes eligen la mejor actuación	2 minutos	Adriana	premio
Discusión de preguntas de aprendizaje	5 minutos	Auxiliadora	Escarapela
Tomar fotos		Auxiliadora	Cámara/celular/tablet

Contenido de la Dinámica

Nombre: Teatro de atención al cliente

Cada escena a dramatizar requiere de dos participantes. A continuación, se describen cada una:

Escena#1: Vendedor Negativo

Un vendedor de servicio de internet hace una cita con una empresa cliente para llegar de visita y ofrecerle los servicios de la empresa de Internet. El vendedor de camino al cliente lleva muchos pensamientos tales como “No me van a comprar”, “Ellos ya tienen el servicio con otra empresa mejor”, “Ese cliente además es de mal humor”, “No le voy agradar al cliente”, etc. Sin embargo, el gerente de la empresa está ansioso por que este vendedor llegue ya que ellos necesitan urgente cambiar de servicios y comienza a preguntarle a su secretaria: “¿Ya llegó el vendedor?” cada 5 minutos. Cuando el vendedor por fin llega, el gerente está atendiendo una llamada, por lo tanto, la recepcionista dice al vendedor que debe esperar al gerente un momento. El vendedor comienza a creer que el cliente no tiene interés en él y por eso no lo atiende, por lo tanto, decide irse y decirle a la secretaria que regresará otro día. Cuando el gerente sale y mira que el vendedor se ha ido muy molesto le dice a su secretaria que llame a otra compañía para contratar sus servicios.

Escena #2: Vendedor Mala Imagen

Un vendedor tiene una cita con un cliente al cual le mostrará los productos de limpieza que vende. La cita es a las 3:00 Pm y el vendedor llega a las 4:15 pm aparte de llegar tarde, el vendedor anda despeinado, uñas largas, mal vestido, sucio y con mal aliento. El cliente al verlo se siente disgustado, pero lo atiende y comienza a preguntarle los beneficios del producto. El vendedor conoce muy poco del producto y empieza a hablar más sobre las desventajas de los productos de la empresa. El cliente se siente molesto y desesperado porque este vendedor termine su plática. Al final le dice que no le interesa el producto.

Escena #3: Cliente Aprovechado

Un vendedor visita a un cliente al cual le ofrece productos para adelgazar, el cliente comienza a preguntarle por el producto y una vez tiene decidido comprar el producto le pregunta al vendedor si le puede dar 60 días de crédito para pagar, el vendedor se niega diciéndole que las políticas de crédito de la empresa son 30 días, el cliente insiste y lo amenaza fuertemente sobre comprarle el producto a la competencia, por lo tanto el vendedor cede con 60 días, pero además el cliente solicita se le dé un 25% de descuento, el vendedor se niega, pero el cliente lo chantajea hasta convencerlo.

Escena #4: Servicio por Teléfono

Un vendedor intenta ofrecer tarjetas de crédito por teléfono, llama al posible cliente y lo saluda muy amablemente, le dice frases como: “¿Qué tal está?”, “que hermosa es su voz”, “Ud. es el cliente perfecto para esta compañía”, solo en saludar se lleva 5 minutos hablando con el cliente. El cliente comienza a desesperarse ya que se encuentra muy ocupado y le pide que se apure con la información. El vendedor comienza a decir todos los beneficios de la tarjeta, los descuentos, las compañías asociadas todo esto deforma demasiado rápida, también comienza a decirle al cliente que le proporcione los datos personales. Pero en ese momento al vendedor comienza hablarle por el facebook, otro compañero le habla y lo está molestando,

por lo que el vendedor se distrae y no toma correctamente los datos, el cliente al darse cuenta termina colgándole.

Escena #5:

En esta situación se presentan dos tipos de vendedores que llegan de visita a una empresa, ambos ofrecen servicio de internet de distintas empresas. El primer vendedor llega muy bien presentable, pero al entrar ignora al guardia de seguridad y no saluda a la persona recepcionista, su tono es arrogante y solicita una cita con el gerente. La recepcionista le dice que tome asiento y que tiene que esperar. Después de 10 minutos llega el segundo vendedor bien presentable, saluda al guardia de seguridad con un apretón de manos, entra y habla con la recepcionista muy amablemente, entabla una conversación con ella y solicita una entrevista con el gerente. Después de cinco minutos la recepcionista hace pasar al segundo vendedor y luego al primero. Ambos se muestran amables ante el gerente, pero una semana después la recepcionista le da prioridad a la cotización del segundo vendedor, logrando que el gerente la acepte.

Preguntas de Aprendizaje

Identificar el tipo de vendedor

¿Se relacionan estas situaciones con su vida diaria?

¿Qué experiencias similares a estas han tenido?

¿Cuál sería su recomendación para cada situación?

¿Qué es para usted el cliente?

Dinámica 3 “Logro de Metas”

Objetivo:

Comprender la importancia de definir y organizar las actividades para poder alcanzar las metas propuestas.

Grupo Meta:

Todos los participantes

Duración:

28 minutos

Requerimientos:

2 Jengas

2 Mesas

2 Sillas

2 Pañuelos

1 tarjeta de crédito

Actividad Previas

Actividad	Responsable	Tiempo
Estudio de la dinámica	Equipo facilitador	31 de julio
Búsqueda de materiales	Equipo facilitador	1 agosto
Preparar en fichas los papeles de cada personaje	Adriana/Auxiliadora	1 agosto

Organización del Proceso de Dinámica

Pasos	Tiempo	responsable	Materiales necesarios
Explicar dinámica al grupo	3 minutos	Maryen	
Distribución y explicación de los papeles de los personajes	5 minutos	Adriana/Auxiliadora	Fichas
Desarrollo de la dinámica	15 minutos	Adriana/Auxiliadora	

Discusión de preguntas de aprendizaje	5 minutos	Maryen	
Tomar fotos		Auxiliadora	Cámara/celular/tablet

Contenido de la Dinámica:

Nombre: “Logro de Metas”

La presente dinámica contiene dos situaciones, una refleja organización y otra desorganización.

Situación de Organización: Un participante estará en un escritorio tratando de construir con el jenga una torre, pero estará con los ojos vendados. Alrededor de él, tendrá una esposa, un hijo y un jefe, pero el participante tiene la habilidad para manejar a estas tres personas sin dejar de construir su torre.

Situación de desorganización: Un participante estará en un escritorio tratando de construir con el jenga una torre, pero estará con los ojos vendados. Alrededor de él, tendrá una esposa desesperada, un hijo malcriado, un jefe exigente y un cobrador de tarjetas de crédito insistente. El participante tratará de construir la torre, pero tendrá dificultades para lograrlo ya que no podrá manejar la situación.

Reflexión:

Es importante entender que toda persona debe organizar tanto su vida personal como laboral para poder cumplir sus metas. Si una persona tiene un descontrol tratará de realizar sus metas, pero al final no podrá alcanzarlas. Es por eso que es necesario conocer qué se quiere lograr, cómo se va lograr y que acciones se implementará cuando se haya alcanzado.

Al finalizar la dinámica cada uno de los espectadores debe escribir en una pizarra las habilidades o recomendaciones que darían para lograr las metas.

Preguntas de Aprendizaje

¿Se identifica usted con alguna de las dos situaciones?

¿Qué le recomendaría a la persona con tantas distracciones?

¿Qué habilidades debe tener una persona para lograr sus metas?

V. RECURSOS

Definidas las estrategias se definen los recursos a utilizar como medios de apoyo durante el desarrollo de la capacitación.

La capacitación se realizará en las instalaciones de la Delegación Departamental, donde se nos facilitarán recursos tecnológicos tales como: Data show, computadora, extensión, escritorio y sillas para los participantes.

Se preparará presentación power point con la temática de capacitación, la cual será facilitada a los participantes obsequiando una USB con la información a los responsables de cada área de la Delegación Departamental del MINED – Masaya. Elaboraremos y reproducirá un folleto (estilo brochure), con información detallada de la temática sobre los mecanismos de comunicación asertiva, con el objetivo de brindar uno a cada participante de la capacitación y puedan llevar la secuencia de la exposición.

Para la compra, preparación y elaboración de materiales a utilizar se elaborará un presupuesto que detalle cada rubro, costo y utilidad al momento de la capacitación. Las integrantes del equipo facilitador aportarán parte de los gastos, de igual manera se realizarán gestiones para conseguir materiales se detalla a continuación.

1. Se dirigida carta al ingeniero Joseph Mike, gerente del Proyecto TERRE DES HOMES – Masaya solicitándole el apoyo con 6 USB, en las que se copiará información de la capacitación.
2. Se dirigirá carta a la Licenciada Rommy Dessiré Taleno Monge, directora del Colegio Bautista – Masaya, solicitando apoyo con la reproducción del folleto para la capacitación.

VI. IMPACTO

De acuerdo a lo planificado y acciones que se emprenderán en la intervención del proyecto en la Delegación Departamental del MINED -Masaya se obtendrán resultados en las diferentes áreas de esta institución.



FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO
GUÍA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

La presente guía es realizada con el propósito de conocer la existencia de documentos, archivos y libros que aseguren la gestión de recursos humanos en la institución.

DOCUMENTO	EXISTENCIA		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Manual de funciones			
Funciones de cargo			
Expedientes de empleados actualizados			
Registro de evaluaciones al desempeño			
Libro de acta de reuniones			



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE LA DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Estimado (a) con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la incidencia de la gestión de recursos humanos relacionado con el desempeño laboral donde usted trabaja, para lo cual, le solicitamos su colaboración, respondiendo a las siguientes preguntas. Gracias por su aporte.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Tiempo de servicio laboral en esta institución: _____

Cargo que desempeña: _____

**Gestión de Recursos Humanos
Mantenimiento de Recursos Humanos
PRESTACIONES SOCIALES**

1. ¿Qué beneficios sociales le brinda la institución a través del convenio colectivo?
2. ¿La institución cuenta con área de comedor, área de esparcimiento, recreativa para sus trabajadores?

HIGIENE Y SEGURIDAD

3. ¿La luminosidad y condiciones atmosféricas presente en su lugar de trabajo son las adecuadas?
4. En su área de trabajo percibe sonidos indeseables como: ¿ruidos de ventiladores, motores, bombas de infusión, maquinas etc?
5. ¿En su lugar de trabajo cuenta con condiciones físicas inadecuadas como instalación eléctrica, con cables desprotegidos, piso resbaladizo etc, que podrían originar alguna caída, quemadura, u otro tipo de accidente laboral?
6. ¿En su lugar de trabajo los dispositivos de emergencia como los extintores se encuentran en un punto accesible y están en buenas condiciones de funcionamiento?
7. ¿La institución cuenta con personal suficiente y calificado, de control de vigilancia para medidas preventivas de robos y agresiones al personal?

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

8. ¿Cree usted que las capacitaciones que le brinda la institución son suficientes para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño?
9. ¿El personal, se muestra interesado y participa activamente en las actividades de capacitación para mejorar su rendimiento?
10. ¿Recibe usted oportunidades para potencializar sus competencias, como conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan su rendimiento laboral?

DESARROLLO DEL PERSONAL

11. ¿En su puesto o cargo, se incentiva el desarrollo de habilidades donde se privilegia, creatividad, innovación, motivación, entusiasmo, y el fomento de los buenos valores?
12. ¿La institución fomenta programas de actividades culturales, deportivas y recreativas para el desarrollo personal de sus trabajadores?
13. ¿La institución fomenta un clima favorable para el desarrollo las personas, en cuanto al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales favorables entre los trabajadores?

14. ¿Le brindan oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa activamente en la toma de decisiones, para el goce de más oportunidades de crecimiento?

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Sistema de Información

15. ¿La institución cuenta con un boletín informativo que le permite mantenerse informado sobre los registros de productividad y los niveles de desempeño laboral alcanzados?
16. ¿En el servicio, Ud. Recibe información sobre el número de faltas, ausencias e índice de ausentismo laboral por sección?

AUDITORIA DE LAS PERSONAS

17. ¿La institución dispone de algún sistema de retribución por méritos de incentivos a su personal?
18. Ud. ¿Se encuentra satisfecho con los formularios de evaluación de rendimiento que se emplean?
19. ¿Existe algún sistema para que el coordinador de área apoye a los empleados a desarrollar sus competencias?
20. ¿Existen políticas en la institución, respecto a la prevención de riesgo?

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO

ENTREVISTA A LA SUBDELEGADA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Estimado compañero, la presente entrevista tiene como propósito obtener información valiosa referente a la Gestión de Recursos Humanos que se desarrolla en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación.

Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña desde su cargo o puesto de trabajo?
2. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo habilidades para promover la cooperación, la iniciativa, el empoderamiento, la innovación y la cultura organizacional?
3. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo actividades para lograr la agilidad/ flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades de la institución y los planes de acción?
4. ¿Cómo se capitalizan los sistemas de trabajo en las diversas ideas, cultura y formas de pensar de los empleados?
5. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
6. ¿Cómo contribuye su sistema de desempeño al logro del plan de acción?
7. ¿Qué hace la empresa para que mediante un buen sistema de recompensas se cumplan los objetivos del plan de acción?

8. ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal? (qué habilidades requieren)
9. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar de la empresa?
10. ¿Cómo administra el buen desempeño del empleado dentro de la organización?

MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE DEL TRABAJADOR

1. ¿Cómo se refleja la educación y el entrenamiento para el cumplimiento del plan de acción de la institución?
2. ¿Cómo se transfiere conocimiento de empleado a empleado?
3. ¿Cómo evalúa la efectividad, la educación y entrenamiento tomando en cuenta al empleado y a la organización?

SATISFACCIÓN Y BIENESTAR DEL TRABAJADOR

1. ¿Cómo asegura que el lugar del trabajador es apropiado (seguro, saludable, ergonómico)?
2. ¿Se toman en cuenta a los empleados para las mejoras del lugar de trabajo?
3. ¿Cuáles son las medidas de desempeño?
4. ¿Existen diferencias entre los distintos lugares de trabajo o todos son iguales?
5. ¿Está preparado el lugar de trabajo para algún desastre natural o emergencia?
6. ¿Qué métodos se usan para determinar la satisfacción del empleado?
7. ¿Cómo hace para mejorar el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?