

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CULTURA DE EFECTIVIDAD: COMO UNA HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Tesis

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

Por

Héctor René Escobar Flores

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

Licenciado

Guatemala, Octubre de 2006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL 1º	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P. C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL 5º	P. C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración-Finanzas	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Mercadotecnia-Admón. de Op.	Lic. Hiliana Amarilis Cardona Recinos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfía
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 22 de Agosto del 2005

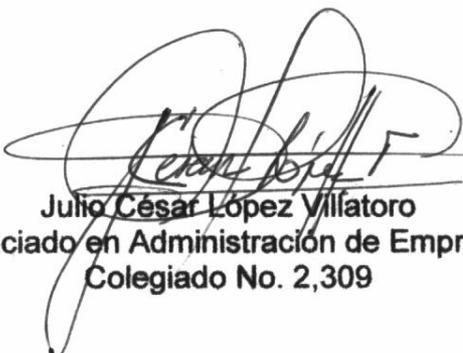
Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho de fecha 8 de octubre del año 2003, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **“CULTURA DE EFECTIVIDAD: COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS”** elaborado por el estudiante Héctor René Escobar Flores, con carné estudiantil No. 83-10948.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los tramites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Julio César López Villatoro
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 2,309



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA Y UNO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 122-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "CULTURA DE EFECTIVIDAD: COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante HÉCTOR RENÉ ESCOBAR FLORES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELLENDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por Ti Carolingia Mia"
Dr. Carlos Martínez Domín.

2006: Centenario de su Nacimiento.

DEDICATORIA

- A mis padres y en especial a mi madre: Que con tanto esfuerzo, me impulsó a seguir adelante con su tolerancia y amor.
- A las Autoridades de la Universidad Galileo: Quienes me brindaron la oportunidad y cooperación para realizar la presente investigación.
- A mis amigos Dr. Berny Orantes Caravantes y Geovanni Cardoza Toco: Con quienes he cultivado una sincera amistad.
- A mi esposa, Paola Álvarez : Quien con paciencia ha sabido compartir los triunfos y fracasos.
- A mi hija Anyela Dayana: Eje que mueve mis esfuerzos en el presente y futuro.
- A mi asesor de Tesis, Lic. Julio César López Villatoro: Por brindarme el tiempo, conocimientos y experiencia para culminar exitosamente la misma.
- A mis hermanos: Por el apoyo moral brindado.
- A la USAC y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas: Por la oportunidad de culminar mi carrera universitaria.

ÍNDICE GENERAL

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
I. Marco Conceptual	1
1. Cultura de Efectividad	1
1.1 Concepto	1
1.2 Efectividad	1
1.2.1 Eficiencia	1
1.2.2 Eficacia	1
2. Cultura	2
2.1 Concepto	2
2.2 Antecedentes	2
2.3 Símbolos	3
2.3.1 Clases de símbolos	3
2.4 Cultura social	3
2.4.1 Cambio Cultural	3
2.4.2 Diversidad Cultural	4
3. Comportamiento Organizacional	4
3.1 Valores	5
3.1.1 La Ética y la Moral	5
3.1.2 Tipos de valores	5
3.2 Creencias y Tradiciones	6
3.2.1 Creencia	6
3.2.2 Tradiciones	6
3.3 Normas de Conducta	6
3.4 Calidad en el Trabajo	6

4. Comunicación	6
4.1 Concepto	6
4.2 Tipos de Comunicaciones	7
4.3 Medios de Comunicación	8
4.4 Proceso de la Comunicación	9
4.5 Trabajo en Equipo	10
4.5.1 Equipo y Grupos	10
4.5.2 Equipo de Mejora	10
4.6 Liderazgo	11
4.6.1 Tipos de Liderazgos	11
5. Administración de Recursos Humanos	12
5.1 Concepto	12
5.2 Función	12
5.3 Planeación de Recursos Humanos	12
5.3.1 Función	13
5.3.2 Relación con la Planeación Estratégica	13
5.4 Inducción	13
5.5 Programas de Capacitación	14
6. Evaluación del desempeño	14
7. Desarrollo Organizacional	14
II. Marco Institucional	15
1. Breve Reseña Histórica de las Instituciones Educativas Superiores (Universidades) en Guatemala	15

CAPÍTULO II

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR PRIVADA OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes	18
1.2 ¿Por qué el nombre Galileo?	18
1.3 Misión	19
1.4 Visión	19
1.5 Valores	19
1.6 Objetivo	20
1.7 Funciones	20
1.8 Estructura Organizacional	20
1.8.1 Consejo Directivo	20
1.8.2 Rectoría	21
1.8.3 Vicerrectoría Académica	21
1.8.4 Vicerrectoría Administrativa	22
1.8.5 Organigrama General Actual de la Universidad	22
1.8.6 Maestrías, Postgrados y Técnicos	23
1.8.6.1 Maestrías	23
1.8.6.2 Post-gradados	23
1.8.6.3 Técnicos	23

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES	24
3. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	26
3.1 Propósito de la Institución	27
3.2 Calidad en el Trabajo	29
4. AMBIENTE QUE INFLUYE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES DE LA UNIVERSIDAD	30
4.1 Evaluación del Desempeño	30
4.2 Cultura Organizacional	31
4.3 Clima Organizacional	33
4.4 Cultura organizacional en el clima de una organización	35
5. COMUNICACIÓN	37
6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	39
7. PLAN DE CAPACITACIÓN	41

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE CULTURA DE
EFFECTIVIDAD, COMO UNA HERRAMIENTA A UTILIZAR EN EL
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SUPERIOR PRIVADA

I. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE MEJORA	45
1. Proceso de Formación de Equipo de Mejora	46
1.1 Fase de Compromiso	46
1.2 Fase de Integración	47
1.3 Fase de Conformación	47
2. Condiciones para los Equipos de Mejora	48
3. Método de Trabajo para Equipo de Mejora	49
3.1 Informe Inicial	49
3.2 Entrevistas a usuarios	50
3.3 Determinación del problema	50
3.4 Planteamiento de Soluciones	50
3.5 Evaluación de Soluciones	50
3.6 Redacción de Informe Final de Soluciones	50
3.7 Implementación de Soluciones	51
3.8 Aplicación de Mejoras	52
4. Elaboración del Propósito Institucional	55

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	56
1.1 Decisión de la Alta Gerencia	57
1.2 Selección del agente de cambio	57
1.3 . Realización de un Diagnostico	57
1.4 Integración de la información	58
1.5 Retroalimentación de la Información	58
1.6 Proponer un Plan de Acción	58
1.7 Evaluación y seguimiento	58
III. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	59
1.1 Método de Evaluación del Desempeño 360°	59
1.2 Establecimiento de la Política	60
1.2.1 Comisión de Evaluación del Desempeño	60
1.3 Capacitación y Desarrollo	61
1.4 Promoción y Reconocimiento	61
1.5 Desarrollo de Carrera	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. Conclusiones	63
B. Recomendaciones	65
C. Bibliografía	67

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<u>No.</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
1.	Organigrama General Actual de la Universidad	22
2.	Organigrama Especifico Actual del Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Universidad	26
3.	¿Conoce la “Misión” de la Institución?	27
4.	¿Conoce la “Visión” de la Institución?	28
5.	¿La Institución sigue un Plan Estratégico?	28
6.	¿Se encuentra conforme con respecto a la calidad en e l trabajo en la Institución?	29
7.	¿Existen mecanismos confiables para evaluar el comportamiento de los empleados con sus clientes, sus proveedores, sus iguales y sus subordinados?.	31
8.	¿Se conocen y comparten los valores en la Institución?	32
9.	Se han identificado los valores deseables en la Institución ?	33
10.	¿Cuántos diagnósticos del clima organizacional se han realizado en la Institución?	34
11.	¿ Existe un claro entendimiento y aceptación en los primeros niveles sobre la importancia de la conducta ejemplar?	35

12.	¿Existe una actitud de escuchar las ideas y sugerencias y tratar de implantarlas?	36
13.	Las aportaciones del personal en materia de innovación de procesos e ideas de mejora en general ?	37
14.	¿Las inquietudes e interrogantes del personal?	38
15.	¿Se está fomentando la integración de equipos humanos en la Institución?	39
16.	¿La institución cuenta con “equipo de mejora”, como un medio para aprovechar el potencial creativo de las personas en la resolución de problemas y el desarrollo de nuevos proyectos?	40
17.	¿ Se capacita y se alienta a mantener un esfuerzo de autoaprendizaje y actualización permanente?	41
18.	¿ Cuenta la Institución con un programa integral de desarrollo directivo?	42
19.	¿ El fomento al conocimiento, figura entre las estrategias que la Institución y la tiene considerada como parte de sus planes a corto y mediano plazo?	43
20.	¿ Se capacita y se alienta a mantener un esfuerzo de autoaprendizaje y actualización permanente?	44

ÍNDICE DE CUADROS

<u>No.</u>	<u>Título</u>	<u>página</u>
1.	Universidades Públicas y Privadas en Guatemala	16
2.	Esquema de la Situación Actual de la Unidad Objeto de Estudio	25
3.	Fases del Método de Trabajo de Equipo de Mejora Institución Educativa Superior Privada	54

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>No.</u>	<u>Título</u>	<u>página</u>
1.	Método de Trabajo para Equipos de Mejora Institución Educativa Superior Privada (fases)	53

ÍNDICE DE ESQUEMAS

<u>No.</u>	<u>Título</u>	<u>página</u>
1.	Proceso de Comunicación	9
2.	Esquema de la Situación actual de la Institución Educativa Superior objeto de estudio	25
3.	Fases del Método de trabajo de Equipos de Mejora	54
4.	Integración de la Comisión de Evaluación del Desempeño 360 grados	61

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

I. MARCO CONCEPTUAL

1. Cultura de Efectividad

La Cultura de efectividad, es un proceso enfocado a la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente interno como externo, en cuanto al servicio que presta. En los tiempos actuales, su implementación hace necesario realizar cambios en la cultura organizacional, como también elevar la productividad, aumentando la efectividad del personal de forma continua.

1.1 Conceptos

“La propuesta de la necesidad de un cambio de cultura organizacional se centra en el individuo como el responsable de lograr resultados (eficacia) haciendo las cosas bien (eficiencia), llegando así a la efectividad del individuo y de la institución”. (2:1)

1.2 Efectividad

“Es el logro de objetivos al menor costo o con el menor número de consecuencias imprevistas”. (4:763)

1.2.1 Eficiencia

“Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología que existe”. (8:552)

1.2.2 Eficacia

“Logro de una meta buscada; producir un efecto deseado”. (4:736)

2. CULTURA

La cultura, consiste en distintos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas y es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia en su conducta en diferentes actividades de su existencia, como lo es el ámbito laboral.

2.1 concepto

“Ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional de una sociedad”.

(5:188)

2.2 Antecedentes

El concepto de cultura como conocimiento filosófico, evolucionó hacia un concepto aristocrático que alcanzó su máxima expresión durante la Edad Media y que privilegió las artes del trivium (gramática, retórica y dialéctica) y quatrivium (aritmética, geometría, astronomía y música). Con el Renacimiento, se agrega al concepto de cultura, la actividad productiva.

Edward Tylor, antropólogo Inglés, en su obra *Primitive Culture*, escrita en 1871, conceptualizó la cultura como todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad. En Sociología, el concepto de cultura es ampliamente usado como la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir.

2.3 Símbolos

“Son, acciones o creaciones humanas que representan algo distinto de sí mismo”. (5:189)

2.3.1 Clases de símbolos

En una cultura organizacional, se utilizan diferentes tipos de símbolos, como lo son:

a) Referenciales: son elementos materiales o palabras que sirven para enunciar algo sin mayor profundidad.

b) Expresivos: no solo dan noticia de algo, sino que conllevan asociaciones amplias que se refiere a la estructura de valores de una sociedad.

2.4 Cultura social

“Siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ella, su comportamiento es social”. (6:54)

2.4.1 Cambio cultural

Son los cambios en las actitudes, creencias, valores y costumbres de la gente que integra una sociedad y forman parte de una cultura, afectando la conducta en el trabajo y el ambiente de la empresa, influyendo en las reacciones ante los estilos de liderazgo y sistemas de recompensas en los ambientes externos e internos. Dentro de estos cambios se dan dos reacciones :

a) Choque cultural: Es un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un medio ambiente cultural nuevo y extraño.

b) Evolución cultural: Ocurre cuando el ambiente que rodea al empleado adquiere una forma distinta. Aún cuando haya permanecido en el mismo lugar, el cambio cultural puede tener efectos notables en ellos.

2.4.2 Diversidad cultural

Es la variabilidad de lenguajes y dialectos, religiones, comidas, usos de los recursos y tecnologías –entre muchas otras representaciones y prácticas- que construye e inventa una sola especie: la humana. Mientras más diversos sean estos aspectos en una sociedad o un país, mayor es su riqueza cultural.

3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general, a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

Los elementos clave en el Comportamiento Organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Las personas, constituyen el sistema social interno de la organización que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños, son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean las organizaciones y éstas existen para alcanzar objetivos”. (6:5)

3.1 Valores

Son conceptos básicos y creencias que definen el éxito, en términos concretos para los empleados. (1:54)

3.1.1 La Ética y la Moral

La Ética y la Moral tienen en común el hecho de guardar un sentido eminentemente práctico; sin embargo, la ética es un concepto más amplio y rico que la palabra moral. De esta manera, puede entenderse por Moral cualquier conjunto de reglas, valores, prohibiciones y tabúes procedentes desde fuera del hombre, es decir, que le son inculcados o impuestos por la política, las costumbres sociales, la religión o las ideologías. En cambio, la Ética siempre implica una reflexión teórica sobre cualquier moral, una revisión racional y crítica sobre la validez de la conducta humana. Por eso la ética es una "filosofía" de la moral, si se entiende la filosofía como un conjunto de conocimientos racionalmente establecidos.

3.1.2 Tipos de valores

Existen diferentes tipos de valores, en una Institución siendo estas:

a) Valores Culturales: Es una creencia o sentimiento ampliamente mantenido de algunas actividades, relaciones, sentimientos o metas que son importantes para la identidad o bienestar de la comunidad.

b) Valores morales: En esta esfera lo bueno y lo malo son valores que se aplican en una sociedad.

c) Valores humanísticos: Son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados.

3.2 Creencias y tradiciones

3.2.1 Creencia

Una creencia no es un pensamiento, es un sentimiento de certeza respecto a algo. Toda creencia comienza con una idea, y va tomando referencias que la sustentan de la realidad.

3.2.2 Tradiciones

Es la enseñanza que se comunica de una generación a otra.

3.3 Normas de conducta

“Reglas de conducta colectiva, comúnmente aceptadas, que revisten diversos grados de obligatoriedad”. (7:193)

3.4 Calidad en el Trabajo

Es una gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progresos personales.

4. COMUNICACIÓN

4.1 Concepto

“Es la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda”. (4:502)

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las Instituciones, debido a que integra las funciones de la Alta Administración y el personal subalterno.

4.2 Tipos de comunicaciones

La comunicación dentro de una Institución, utiliza diferentes tipos , siendo las más comunes:

a) Descendente

Fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización y puede encontrarse especialmente en organizaciones con atmósferas autoritarias.

Los tipos de comunicación oral descendente incluyen instrucciones, uso de teléfonos, altavoces, etc.

b) Ascendente

Fluye de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización.

c) Cruzada

Consiste en el flujo horizontal de información con personas de niveles similares o iguales de la organización, y el flujo diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia.

4.3 Medios de comunicación

a) Escrita

Esta requiere de un mensaje que se represente por medio de un código de significados, que pueden ser las palabras escritas, o claves, tal es el caso de la clave Morse.

b) Oral

Esta se basa en la expresión de palabras como medio de comunicación. Su base principal la constituye la lengua hablada por las personas.

c) No verbal o gestual

En este tipo de comunicación el principal medio de transmisión de mensajes lo constituyen los gestos, ademanes, miradas, las sonrisas, etc.

d) Formal

Consiste en llevar a cabo una comunicación debidamente planeada y estructurada entre personas que laboran o pertenecen a una misma organización. En la mayoría de los casos se produce y difunde de manera escrita.

e) Informal

Es un tipo de comunicación que surge en los grupos que se integran espontáneamente.

4.4 Proceso de la comunicación

Cada Institución, desarrolla un tipo de comunicación particular, pero cada vez que dos o más personas se comunican, se produce el proceso que se ilustra a continuación en el Esquema 1:

Esquema No. 1

Proceso de comunicación

1. El Emisor	Quién emite un mensaje
2. El mensaje	El contenido
3. Canal o medio	Por el cual se emite el mensaje. Puede ser humano o tecnológico
4. El receptor	Quién recibe el mensaje

Fuente: Elaboración Propia. Año 2004

De acuerdo a lo anterior, se puede describir a los principales actores del proceso de comunicación, como sigue:

a) Emisor del mensaje

La comunicación comienza con el emisor, que tiene un pensamiento o idea codificado de manera que pueda ser comprendido tanto por el mismo emisor como por el receptor.

b) Canal para transmitir el mensaje

Enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorándum, una computadora, un teléfono, un telegrama, etc.

c) Receptor del mensaje

El receptor tiene que estar listo para el mensaje, de manera que pueda decodificarlo y convertirlo en pensamiento.

d) El ruido y la retroalimentación

Las comunicaciones, regularmente se ven afectadas por ruidos, ya sea el emisor, en la transmisión o el receptor, obstaculizan las mismas.

4.5 Trabajo en Equipo

Son miembros que conocen sus objetivos, que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente.

(8:371)

4.5.1 Equipo y Grupo

a) Equipo

Es un grupo de personas interdependientes comprometidas con un propósito común, quienes deciden cooperar para alcanzar resultados excepcionales y sinérgicos.

b) Grupo

Son personas informales, flexibles y sus miembros no tienen cohesión.

4.5.2 Equipos de mejora

Los equipos de mejora son equipos de profesionales afectados por un mismo problema y que buscan mejorar o solventar esa situación. Se forman voluntariamente para trabajar juntos durante un período de tiempo determinado.

Tienen objetivos concretos, bien definidos, conocidos y compartidos por todos sus miembros. Deben acceder o disponer de la información pertinente para el tema que abordan y, en ambos casos, es característico que cuenten con un líder, coordinador o responsable del grupo (normalmente elegido por ellos mismos). Se trata de grupos que gozan de una amplia autonomía ya que, además de confeccionar su propio plan de trabajo y cronograma de actuaciones, tienen completa independencia para enfocar su trabajo de evaluación y mejora conforme a su criterio.

4.6. Liderazgo

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. (8:234)

4.6.1 Tipos de liderazgos

a) Autocráticos

Centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quien esperan que hagan lo que se les dice.

b) Participativos

Son decisiones participativas y no unilaterales, ya que se derivan de consultas con los seguidores y de su participación.

5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Concepto

“La Administración de Recursos Humanos, como se le conoce por lo general, representa la extensión más que el rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal en forma efectiva. También se requiere entender la conducta humana y tener la habilidad para aplicar esa comprensión. Es necesario también tener los conocimientos y comprender diversas funciones de personal llevadas a cabo en la administración de los recursos humanos, así como la capacidad para llevarlas a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización”. (2:6)

5.2 Función

La Administración de Recursos Humanos, tiene como función primordial, lograr seis propósitos esenciales para el buen desarrollo del personal :

- a) Definir qué personal es el que requiere.
- b) Reclutar y contratar a las personas más adecuadas.
- c) Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos.
- d) Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.

5.3 Planeación de Recursos Humanos

“Es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de las personas hacia dentro, dentro de y hacia fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes”. (2:92)

5.3.1 Función

La función primordial de la Planeación del Recursos Humanos, es la de realizar estudios de proyección sobre las necesidades de personal de la organización en el futuro, así como analizar estructuras y puestos futuros a fin de determinar los programas de desarrollo y capacitación. Esta planeación parte de un diagnóstico, determinando el inventario de los recursos humanos de la Institución y posteriormente se proyectan las aptitudes disponibles.

5.3.2 Relación con la planeación Estratégica

La Gerencia de Recursos Humanos, se ocupa de integrar la planificación de ésta, con la planeación estratégica de la organización. Este proceso implica decidir la dirección principal, incluyendo su estructura, procesos y la interrelación de sus recursos.

5.4 Inducción

En esta fase, el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un periodo de ajuste cultural, necesita reconocerse y empezar a adaptarse. El nuevo integrante comienza a explorar la organización y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme, sea veraz y funcional, e implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella.

5.5 Programas de Capacitación

La Capacitación es también una función primordial de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que pretende mejorar la calidad de los empleados, valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Concepto:

Es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.

La expresión evaluación de desempeño facilita el poder diferenciar este proceso de otro que no guarda relación con él y es la denominada “evaluación de trabajo”. Es utilizada también para clasificar y comparar actividades y responsabilidades de empleos (no individuos), para efectos de asignaciones salariales.

7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

II. MARCO INSTITUCIONAL

1. Breve reseña histórica de las Instituciones Educativas Superiores (Universidades) en Guatemala

La Universidad de San Carlos de Guatemala fue la primera Institución Educativa Superior , fundada por Real Cédula de Carlos II, de fecha 31 de enero de 1676. Los estudios universitarios aparecen en Guatemala desde mediados del siglo XVI, cuando el primer obispo del reino de Guatemala, Licenciado Don Francisco Marroquín, funda el Colegio Universitario de Santo Tomás, en el año de 1562, para becados pobres; con las cátedras de Filosofía, Derecho y Teología. Los bienes dejados para el Colegio Universitario se aplicaron un siglo más tarde para formar el patrimonio económico de la Universidad de San Carlos, juntamente con los bienes que legó para fundarla por el correo mayor Pedro Crespo Suárez. Hubo ya desde principios del siglo XVI otros colegios universitarios, como el Colegio de Santo Domingo y el Colegio de San Lucas, que obtuvieron licencia temporal de conferir grados. Igualmente hubo estudios universitarios desde el siglo XVI, tanto en el Colegio Tridentino como en el Colegio de San Francisco, aunque no otorgaron grados. Fue hasta 1961 que se apertura la primera Universidad Privada en Guatemala, como lo es la Universidad Rafael Landívar, seguidamente, Universidad del Valle de Guatemala (1966), Universidad Mariano Gálvez (1966), Universidad Francisco Marroquín (1971), Universidad Rural de Guatemala (1995), Universidad del Istmo (1997) y la Universidad Galileo, siendo ésta última la más reciente que fue autorizada el 31 de octubre del año 2000 por

el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUSA). En el cuadro No. 2, indica el número de Universidades públicas y privadas en Guatemala.

CUADRO No. 1

Universidades Públicas y Privadas en Guatemala

País	Universidades Publicas	Universidades Privadas	Total Universidades
Guatemala	1	7	8

Fuente: Consejo Superior Universitario Centroamericano CSUCA 2004

En Guatemala, la Universidad de San Carlos (USAC), es la única Universidad pública del país, que goza de plena autonomía y se regula a sí misma en el marco de lo establecido para ello en la Constitución de la República, su Ley Orgánica y Estatutos. Para la regulación de la Educación Superior Privada, existe el Consejo de Enseñanza Privada Superior (CEPS), que es la instancia legal que autoriza la creación de universidades privadas y supervisa el funcionamiento de las mismas para asegurar su calidad académica. La ley otorga a las universidades privadas establecidas en Guatemala gran autonomía y libertad académica y a la vez delega en el CEPS la responsabilidad de velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas del país sin menoscabo de su independencia. Por su parte los órganos directivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala han venido impulsando entre sus unidades académicas los procesos de autoevaluación y evaluación externa para el mejoramiento de la calidad de carreras específicas, en el marco del Sistema

Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior SICEVAES, que desarrolla el CSUCA.

El Artículo 86 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece la creación del Consejo de la Enseñanza Privada Superior, el cual "...tendrá las funciones de velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas sin menoscabo de su independencia y de autorizar la creación de nuevas universidades".

El Artículo 4 del Decreto Legislativo 82-87 "Ley de Universidades Privadas" ratifica las funciones establecidas por la Constitución Política y agrega la aplicación de sanciones de conformidad con lo establecido por dicha ley. En el Capítulo III, Artículos 11 al 24, se establece el proceso de creación de nuevas universidades privadas. El procedimiento para la aplicación de sanciones queda establecido en el Capítulo IV, Artículos 25 al 31. El Reglamento de la Ley de Universidades Privadas regula el proceso de formación del Consejo de Educación Privada Superior, su funcionamiento, los requisitos para la creación de nuevas universidades privadas, el reconocimiento de cursos y diplomas, la aplicación de sanciones y de recursos.

El Artículo 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que "En todo asunto que se relacione con el mejoramiento del nivel científico y técnico-cultural de las profesiones universitarias, las Universidades del país podrán requerir la participación de los colegios profesionales".

CAPÍTULO II

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR PRIVADA OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes

El 31 de octubre del año 2000, el Consejo de Enseñanza Privada Superior de Guatemala autorizó el funcionamiento de la Universidad Galileo y en el 2001 abre sus puertas. Esta fue la coronación de 23 años de perseverante trabajo desde que se fundó en 1978 la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación, FISICC, que ha tenido un impacto definitivo en la modernización de la región. El campus central se localiza en un entorno natural donde convergen los factores ideales para el estudio, la investigación y la meditación. Como parte integral de su estrategia, la Universidad Galileo ha suscrito convenios con universidades extranjeras y socios tecnológicos, creando programas académicos innovadores que atraen expertos internacionales y permitiendo a sus estudiantes optar a certificaciones internacionales para aumentar su competitividad profesional. El rector, Dr. Eduardo Suger Cofiño, uno de los grandes forjadores de la Educación Superior Nacional, ha sostenido durante años que “educar es cambiar visiones y transformar vidas”.

1.2 ¿Por qué el nombre Galileo?

La Universidad tomó el nombre Galileo, porque Galileo Galilei representó el cambio de una época, marcando el fin de la edad media y el principio del renacimiento. Más allá de sus invenciones, Galileo fue un hombre de visión, de ideas que trascendían el conocimiento y los paradigmas de su época; es un símbolo de cambio y renovación.

La Universidad está legalmente instituida, ante las leyes guatemaltecas, reconocida como una organización privada, sin fines de lucro, conformado por miembros del medio científico y académico.

1.3 Misión

“La formación de profesionales con una excelencia académica de nivel mundial, un alto espíritu de justicia y valores humanos y éticos, al servicio de nuestra sociedad, incorporando para ello la ciencia y la tecnología contemporánea”.

1.4 Visión

“Promover la excelencia académica en la formación de profesionales altamente calificados para desenvolverse en una sociedad en desarrollo utilizando para esto el uso de la ciencia y la tecnología.

1.5 Valores

"Creemos en la formación de profesionales con una excelencia académica, un alto espíritu de justicia, equidad y valores humanos, comprometidos al servicio de nuestra sociedad incorporando para ello la ciencia y la tecnología contemporánea. Estamos comprometidos con nuestro país a darles oportunidad

a todas las personas al acceso de estudios universitarios sin distinción de raza, condición social, ni localización geográfica”.

El Valor fundamental: “**sentimiento de pertenencia**. Pilar fundamental en que descansa la filosofía que promulga el Rector, literalmente dice: Sensación de ser miembro de un grupo y ser tomado en cuenta dentro de él”.

1.6 Objetivo

“La formación de verdaderos participantes en la solución de problemas de desarrollo social de la comunidad guatemalteca. Ser una entidad educativa, que promueve el uso de la ciencia y la tecnología en la solución de problemas nacionales.”

1.7 Funciones

En la Universidad Galileo se educa con mística, sabiendo que la ciencia y la tecnología son los pilares en las cuales se fundamentan todos sus programas académicos y carreras, convergiendo en funciones específicas que se desarrollan en puntos como:

- a) Docencia investigativa
- b) Formación de científicos, tecnólogos y educadores,
- c) Solucionar problemas de desarrollo social de la comunidad guatemalteca y comunidad internacional, incorporando tecnología contemporánea.
- d) Obtener certificaciones y reconocimientos internacionales para los alumnos, docentes y programas académicos que se imparten.

1.8 Estructura Organizacional

1.8.1 Consejo Directivo

Como organización no lucrativa, de acuerdo a la Ley de Organizaciones no lucrativas vigente en Guatemala, está conformada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales.

1.8.2 Rectoría

El Rector es elegido y nombrado en asamblea ordinaria o extraordinaria por miembros de la Junta Directiva de la Fundación. Es la máxima autoridad reconocida en la Institución, teniendo bajo su responsabilidad la Vicerrectorías Académica y Administrativa.

1.8.3 Vicerrectoría Académica

Tiene como función principal, coordinar las acciones que tengan relación con la gestión de las carreras universitarias (Licenciaturas, postgrados, etc.) y definir normas para el personal docente y tiene a su cargo:

1.8.3.1 Decanatura de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación -FISICC- con las carreras de: Ingeniería en Telecomunicaciones, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica, Licenciatura en Administración de Sistemas Informáticos.

1.8.3.2 Decanatura de la Facultad de Ciencia, Tecnología e Industria – FACTI- con las carreras de: Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica y la Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos así como varias carreras técnicas.

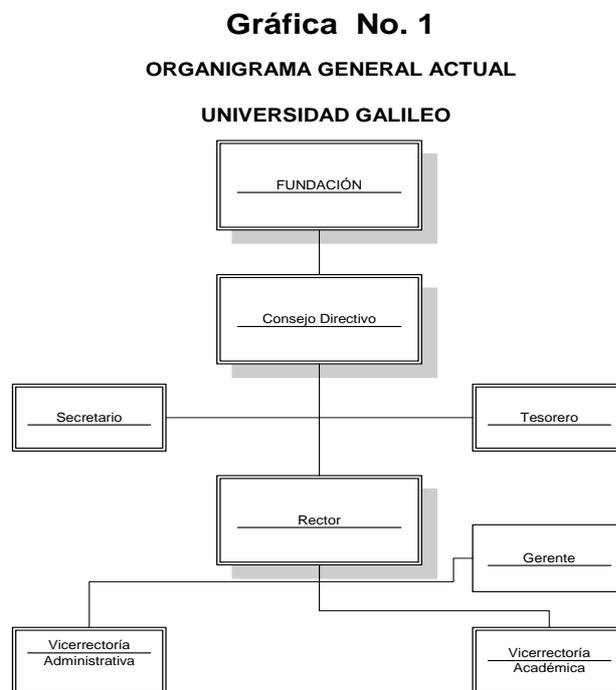
1.8.3.3 Decanatura de la Facultad de Educación –FADE- con las carreras de: Licenciatura en Educación con cinco especialidades: Matemática y Física, Química y Biología, Informática y Ciencias de la Computación, Lengua y Literatura e Historia.

1.8.4 Vicerrectoría Administrativa

Tiene como función principal diseñar y coordinar las políticas dirigidas al personal administrativo de la Universidad de acuerdo a la directrices de la Rectoría y tiene bajo su cargo las siguientes Gerencias:

Informática, Recursos Humanos, Gerencia del Edificio, Seguridad y Mantenimiento y Recursos Informáticos

1.8.5 Organigrama General Actual de la Universidad



Fuente: Universidad Galileo. Departamento de Nóminas y Prestaciones Año 2002.

1.8.5 Maestrías, Postgrados y Técnicos

1.8.5.1 Maestrías

Investigación de Operaciones, Administración de Recursos Humanos, Planteamiento y Gerencia Educativa, Productividad en Ciencias Agrícolas, Investigación de Operaciones Virtual, Maestría en Productividad en Ciencias de la Salud, Análisis y Administración de Confiabilidad, Reingeniería y Tecnologías de Aseguramiento, Telecomunicaciones y Redes Teleinformáticas, Reingeniería, Informática y Tecnología de la Comunicación Social.

1.8.5.2 Post-gradados

Reingeniería, Informática y Tecnologías de la Comunicación Social, Planeación y Aseguramiento de la Calidad, Ingeniería de Negocios, Redes Teleinformáticas y Negocios Electrónicos.

1.8.5.3 Técnicos

Planta Externa, Conmutación Telefónica, Transmisión, Formulación y Desarrollo de Proyectos con Sensores Remotos y Sistemas de Información Geográfica, Universitario en Radiología, Atención de Sistemas Prehospitalarios y Cuidados Intensivos, Universitario en Laboratorio Clínico, Universitario en Optometría, Técnico en Supervisión Eléctrica, Supervisión Industrial, Supervisión de Servicios y Administración de la Calidad, Comunicación y Diseño, Producción de Audio y Video, Calidad Total Educativa y Mecánica Automotriz.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES

Como parte fundamental de esta investigación, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, en la que se encuentra el Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Institución objeto de estudio, encargada actual de la Gestión del Recurso Humano, dónde se tiene determinada una estructura que sirve para guiar la forma de como obtener la información de forma objetiva que a continuación se detalla:

1. Jefe del Departamento de Nóminas y Prestaciones
2. Asistente de Departamento de Nóminas y Prestaciones
3. Operativos

Se utilizó para el efecto, “la encuesta”, como técnica de investigación, para la recolección de información, como una fuente primaria, para determinar que la institución objeto de estudio, actualmente cuenta con 100 empleados en su sede central, tomando una muestra representativa de 12 empleados elegidos aleatoriamente en los niveles: Gerencial y Operativo.

Para la encuesta se elaboró un cuestionario con preguntas dicotómicas y abiertas para identificar y poder medir el grado de avance de los diferentes factores que inciden en el desarrollo de la “**Cultura de Efectividad**”.

También se tuvo una entrevista personal con la Encargada del Departamento de Nóminas y Prestaciones. De acuerdo a los cuatro pilares en donde

descansa la Cultura de efectividad, permitió elaborar un cuestionario , que está estructurado de la siguiente forma:

En la parte del Propósito, se elaboraron 4 preguntas; el Comportamiento, 8 preguntas; el Conocimientos 10 preguntas y Comunicación, 5 preguntas, haciendo un total de 33 preguntas.

Esquema No. 2

Esquema de la Situación Actual de la Institución Educativa Superior Objeto de Estudio

De los fundadores	Del entorno	De la historia
<ul style="list-style-type: none"> • Creencias. • Estilo de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Social • Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Funciones • Estructura Organizativa * Recursos Humanos

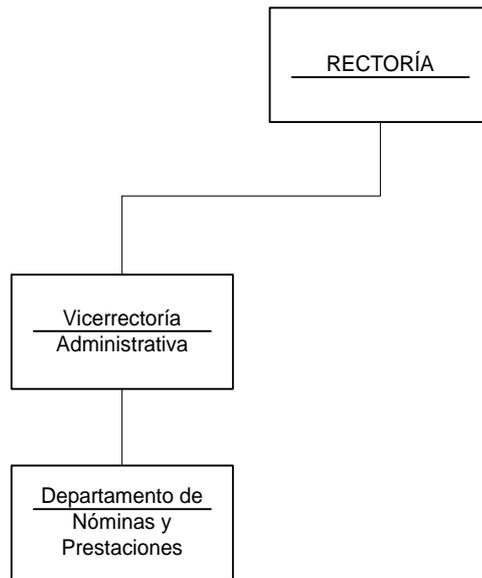
Fuente: Elaboración propia. Año 2004

Descripción específica, de la ubicación organizacional donde se encuentra el Departamento de Nómina y Prestaciones de la Institución (ver Grafica No. 3)

Gráfica No. 2

Organigrama Específico Actual

Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Universidad Galileo



Fuente: Departamento de Nóminas y Prestaciones. Año 2002

3. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

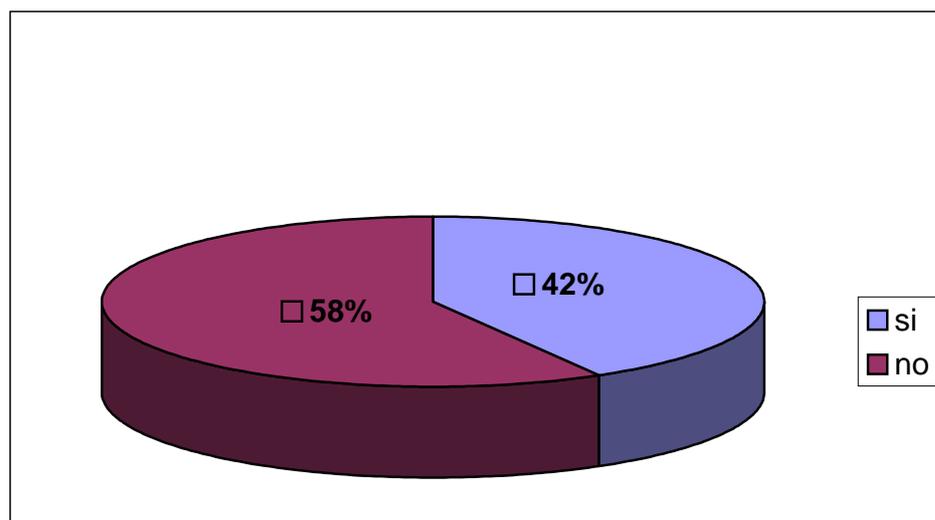
Con respecto a la Planificación de la Gestión del Recurso Humano, se realiza una entrevista dirigida a la persona encargada del Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Institución objeto de estudio, donde indica primeramente que actualmente se realiza una reorganización funcional como estructural de la Universidad, donde la información obtenida sobre la planificación, es determinada bajo las directrices de la Rectoría, a través de la Vicerrectora Administrativa, quién monitorea y le da seguimiento a los avances.

Seguidamente, se realizó una encuesta a los demás empleados del área Gerencial y Operativo para conocer las percepciones sobre la Planificación a nivel Institucional, como sigue :

3.1 Propósito de la Institución

Para conocer lo correspondiente a el propósito de la Institución, se efectuaron las siguientes preguntas:

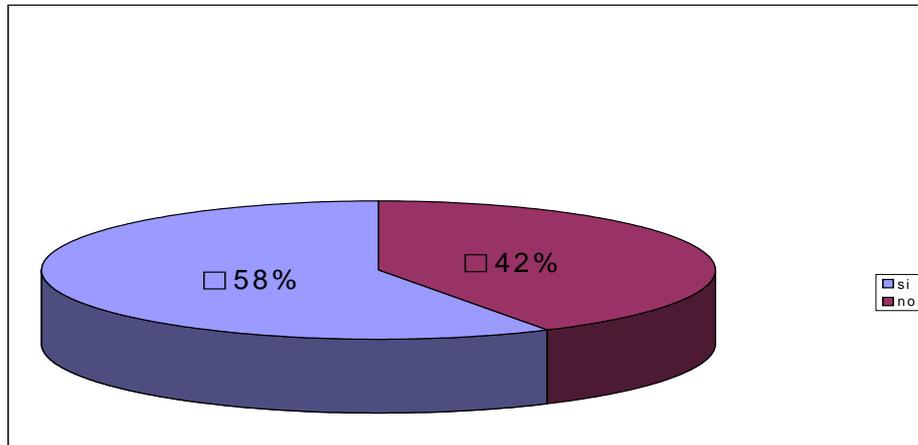
Gráfica No. 3
a) ¿Conoce la “Misión” de la Institución?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 58% de personas indica que si conocen la Misión de la Institución, siendo la Gerencia Media que expresó su conocimiento y el 42% del personal operativo no la conocen o no se le ha hecho del conocimiento, por la falta de una adecuada inducción del Departamento de Nóminas y Prestaciones.

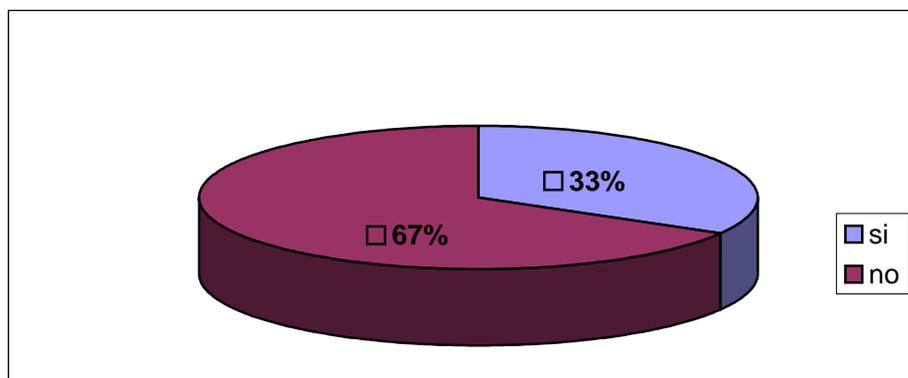
Gráfica No. 4
b) ¿Conoce la “Visión” de la Institución?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 58% de personas encuestadas respondieron que si conocen la visión de la Institución, siendo la Gerencia Media la que expresa su conocimiento en su mayoría y el 42% del personal operativo no la conoce o no se le ha hecho del conocimiento, por la falta de una adecuada inducción por el Departamento de Nóminas y Prestaciones.

Grafica No. 5
c) ¿La Institución sigue un Plan Estratégico?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 67% de encuestados respondió que si tienen conocimiento o conocen que existe un Plan Estratégico siendo éstos la Gerencia Media y el restante personal indica desconocerla totalmente, por que solo la diseña la Alta Gerencia.

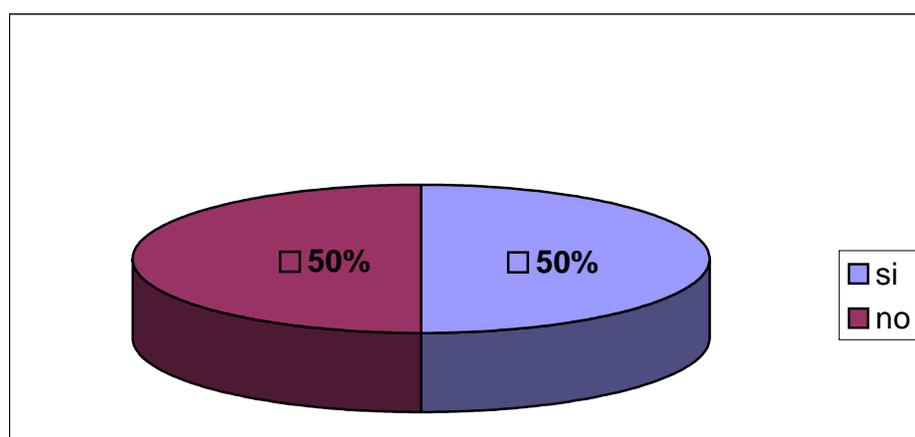
3.2 Calidad en el trabajo

Es importante conocer también, como se llevan a cabo las acciones tendientes a aumentar la calidad en el trabajo a su personal. En la Institución Educativa Superior objeto de estudio, según indicó la encargada del Departamento de Nóminas y Prestaciones son impulsadas por la Rectoría.

Para conocer mejor la percepción sobre la calidad en el trabajo de los empleados, se formuló la siguiente pregunta:

Gráfica No. 6

¿Se encuentra conforme con respecto a la calidad en el trabajo en la Institución?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 50% de encuestados operadores y Gerentes, perciben que la Universidad se preocupa por la calidad en el trabajo y el restante no ha sido beneficiado, por ser personal con poco tiempo de laborar o desconocen su significado.

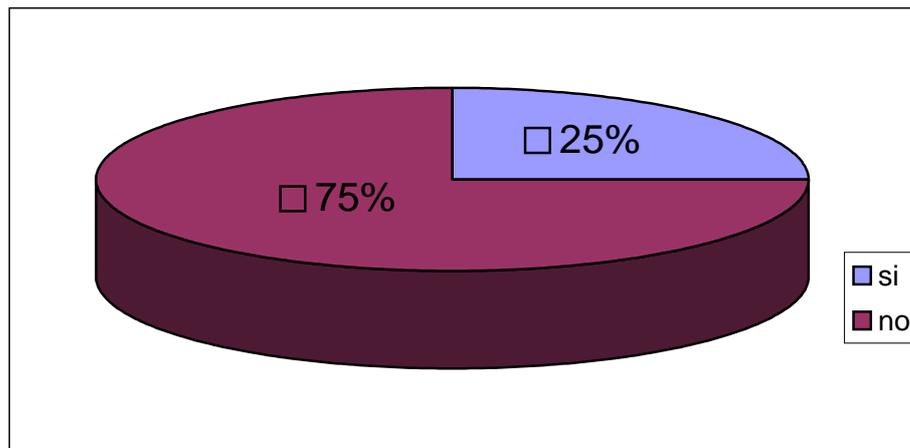
4. AMBIENTE QUE INFLUYE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES DE LA UNIVERSIDAD

4.1 Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño, en la Institución de Educación Superior objeto de estudio, la ejecuta actualmente la Vicerrectora Administrativa informalmente y no está institucionalizada, que consiste generalmente en observar la forma en que cada uno de los empleados desempeñan su labor y se forma una impresión, acerca de la realización de su trabajo, además de la retroalimentación que solicita a los Jefes superiores. Dentro de la información obtenida al respecto, se realizó una pregunta, como sigue:

Gráfica No. 7

¿Existen mecanismos confiables para evaluar el comportamiento de los empleados con sus clientes, sus proveedores, sus iguales y sus subordinados?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 75% de los encuestados, desconocen la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y quién la aplica en los niveles gerencial y operativo, solamente el 25% indicaron saber algo al respecto, por que no existe una dependencia que realice y dirija esta actividad actualmente.

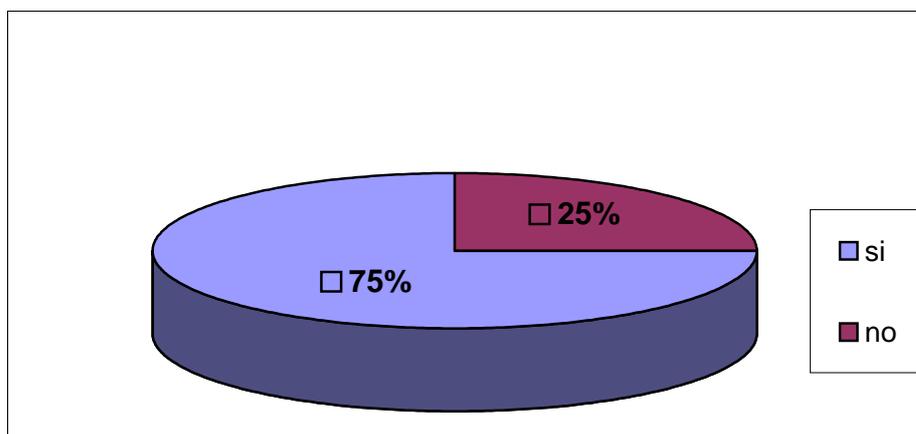
4.2 Cultura organizacional

La identificación de la existencia de una cultura común, en los grupos que conforman la Institución Educativa Superior objeto de estudio, es un buen comienzo para el conocimiento de su ambiente interno.

Las creencias, los paradigmas, la forma de conducirse de los miembros, como las normas y valores, forman parte de una cultura organizacional y para conocer de mejor forma, el compartimiento por parte del personal, se realizaron las siguientes preguntas:

Gráfica No. 8

a) ¿Se conocen y comparten los valores en la Institución?

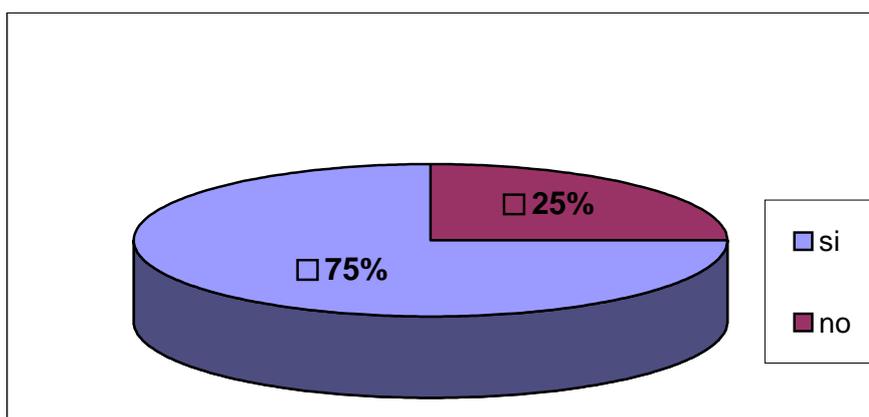


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 75% de los encuestados (operativos y gerenciales), reconocen y comparten los valores que la Institución promueve siendo estos la justicia, equidad de genero y el fundamental que es el de sentimiento de pertenencia y el resto no lo conocen.

Gráfica No. 9

b) ¿Se han identificado los valores deseables en la Institución ?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 75% de entrevistados, indicaron que si identifican los valores de la Institución, siendo estos: respeto, honradez, unión, cortesía, amabilidad, excelencia académica, calidad, ética, responsabilidad, orden, educación, limpieza.

4.3 Clima Organizacional

La gestión de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en la Institución de Educación Privada Superior y uno de estos es buscar permanente la coincidencia entre los intereses del recurso humano y los intereses de los socios fundadores, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados.

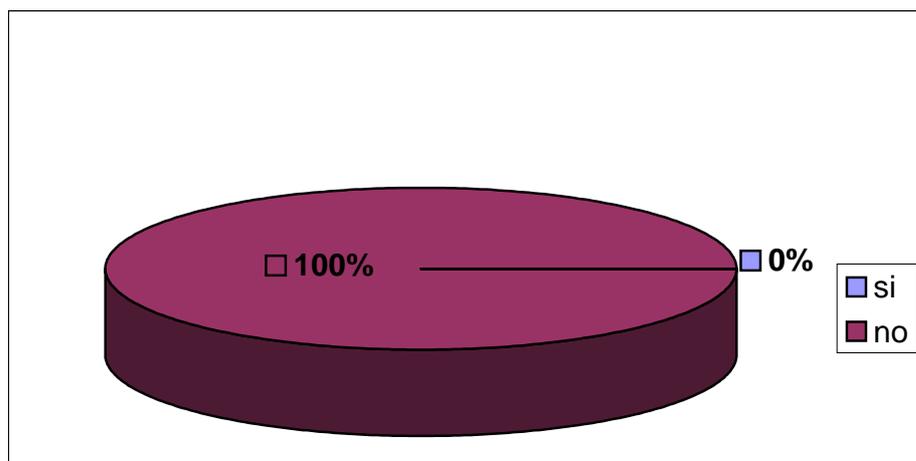
El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la

empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos esenciales que determinan el Clima Organizacional.

Para poder determinar la percepción de los miembros de la organización objeto de estudio, sobre el clima organizacional, se obtuvo información, a través de la siguiente pregunta:

Gráfica No. 10

¿Cuántos diagnósticos del clima organizacional se han realizado en la Institución?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El total de los encuestados, indicaron que ninguna vez se ha realizado un diagnostico del clima organizacional en la Institución o en su puesto de trabajo.

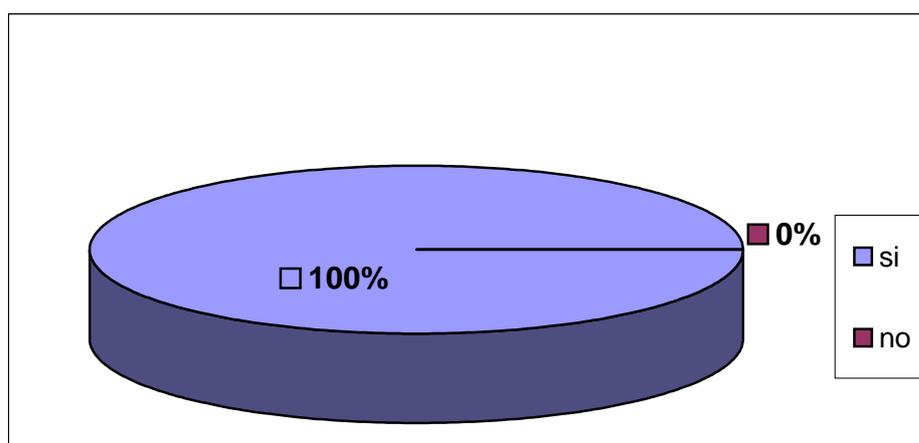
4.4 Cultura organizacional en el clima de una organización

El Clima Organizacional en la Institución de Educación Superior, tiene una importante relación en la determinación de la Cultura Organizacional por los miembros que la componen, es aquí donde se tiene una incidencia directa, en las percepciones de los liderazgos de los subalternos, que determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura interna, donde se determina la forma de actuar de las personas que se ve reflejada por su comportamiento positivo o negativo.

Las respuestas sobre la percepción de la Cultura y Clima organizacional del personal interno de la Institución objeto de estudio, se realizaron a través de las siguientes preguntas:

Gráfica No. 11

¿ Existe un claro entendimiento y aceptación en los primeros niveles sobre la importancia de la conducta ejemplar?

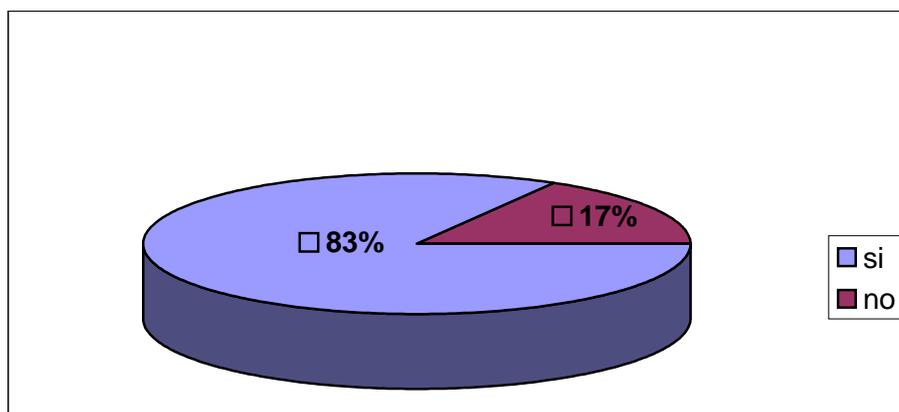


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El total de la muestra, indicaron que están de acuerdo que si es importante el entendimiento y aceptación de la Rectoría en lo correspondiente a la conducta ejemplar, que la tienen reflejada en las Autoridad Superiores.

Gráfica No. 12

¿Existe una actitud de escuchar las ideas y sugerencias y tratar de implantarlas?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 83% de los encuestados, indicaron que han tenido experiencia en sus puesto de trabajo, en donde han sido tomada en cuenta sus sugerencia y proponen su propuesta para su aceptación, mismas que las hacen llegar a su Jefe Inmediato, para aplicarla en beneficio de ellos, de la Gerencia y de la Universidad.

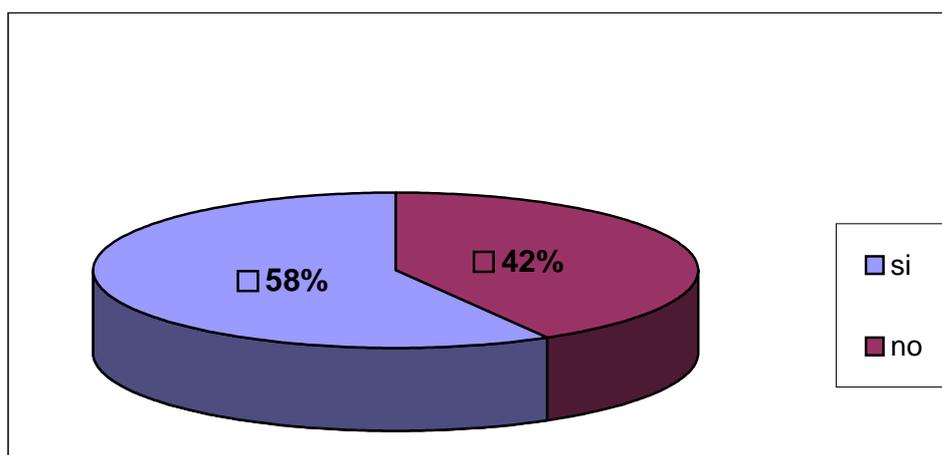
5. COMUNICACIÓN

En las Instituciones Educativas Superiores, la manera de dar a conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores es realizado a través de la comunicación, siendo ésta la forma de mantener la relación entre la Alta dirección y subordinados. Para conocer la forma que aplica de la Institución, se realizó las siguientes preguntas:

¿Cuenta la institución con un sistema de comunicación ascendente que permite:

Gráfica No. 13

a) Las aportaciones del personal en materia de innovación de procesos e ideas de mejora en general.

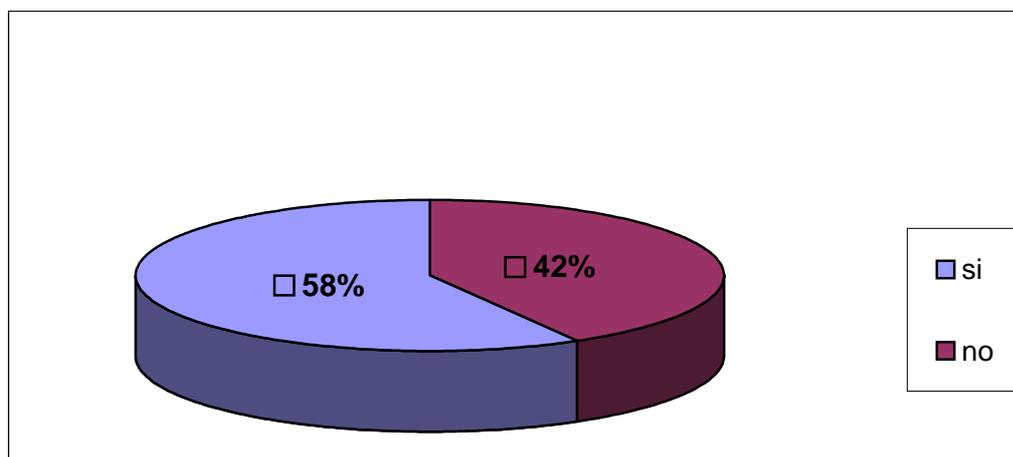


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 58% del personal entrevistado, respondió que han sido tomadas en cuenta sus aportaciones, al escuchar sus sugerencias y quejas por sus Jefes Superiores y así mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de sus Departamentos.

Gráfica No. 14

b) Las inquietudes e interrogantes del personal



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 58% de las personas entrevistadas, han sido tomadas en cuenta sus inquietudes e interrogantes por parte del Jefe Superior, para resolver algunas deficiencias en sus puestos trabajo y el resto no son atendidos, por que pertenecen a el nivel operativo en su mayoría.

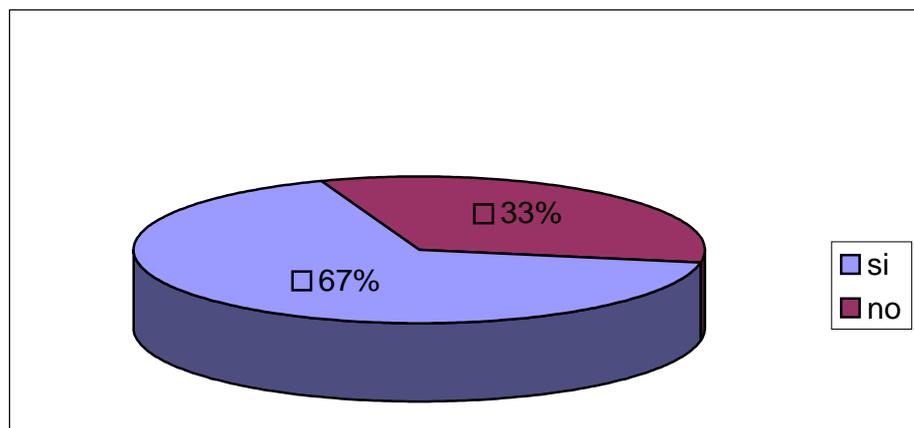
6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El Desarrollo Organizacional, como otra herramienta administrativa, que permite de alguna forma modificar la cultura del personal, que derivado de las influencias de internas o externas, donde a través de la formación de equipos, se obtienen los cambios esperados y que es una actividad que la debe realizar el Encargado de Recursos Humanos.

Para determinar la percepción sobre el desarrollo organizacional (DO) de la Institución, se efectuaron las siguientes preguntas:

Gráfica No. 15

a) **¿Se está fomentando la integración de equipos humanos en la Institución?**

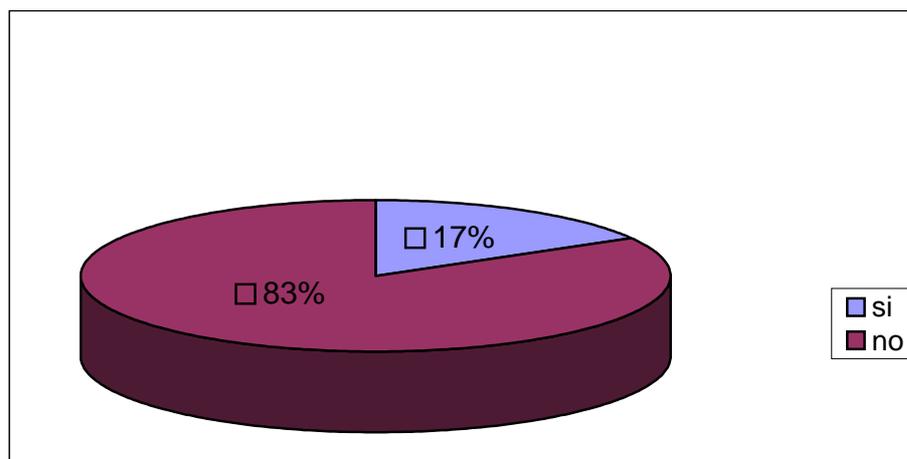


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 67% de los entrevistados, indicaron que se fomenta la formación de equipos en las diferentes Gerencias, a través de reuniones de grupo cada mes y el 33% del nivel operativo no perciben esta modalidad de Desarrollo Organizacional en sus lugares de trabajo, por que no son tomados en cuenta en las reuniones y no hay una dependencia especifica de la Institución Educativa Superior que vele por la integración de todo el personal.

Gráfica No.16

b) ¿La institución cuenta con “equipo de mejora”, como un medio para aprovechar el potencial creativo de las persona en la resolución de problemas y el desarrollo de nuevos proyectos?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 83% de las personas entrevistadas, a nivel Gerencial y operativo, no tienen conocimiento de la existencia de Equipos de Mejora, para resolver problemas en sus departamentos, de parte de la Institución y el 17% solamente tiene alguna idea del término, ya que no existe una dependencia que capacite y entrene al

personal a todos los niveles de la Institución Educativa Superior, sobre la aplicación del Método de formación de Equipos de Mejora actualmente.

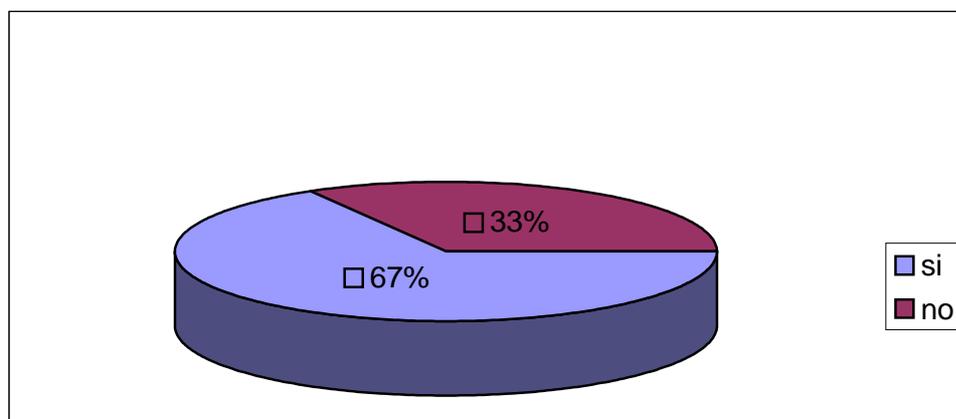
7. PLAN DE CAPACITACIÓN

Un Plan de capacitación, es utilizada como una herramienta indispensable para el desarrollo de eventos de formación y una función importante en la Gestión de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Superior para garantizar la eficacia y calidad de los servicios que presta el personal en beneficio del usuario o cliente final que sería los alumnos.

En este aspecto, para conocer los aspectos que el Departamento de Nominas y Prestaciones, gestora de los Recursos Humanos, desarrolla en el desarrollo de planes de capacitación se efectuaron las siguientes preguntas al respecto:

Gráfica No. 17

¿ Se capacita y se alienta a mantener un esfuerzo de autoaprendizaje y actualización permanente?

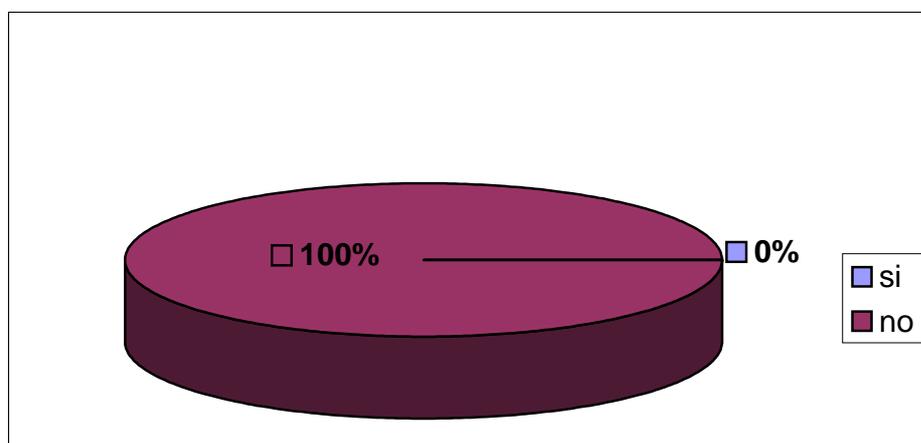


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 67% de las personas entrevistadas, indicó que tiene conocimiento de que en algún momento fueron alentados y son motivados por la capacitación por medio de su Jefe Superior, como por el Departamento de Nóminas y Prestaciones, por medio de participación de cursos y seminarios de actualización profesional en áreas como: Relaciones humanas, Liderazgo y computación, que son realizados en la Universidad o fuera de ella, el restante no han sido tomada en cuenta por ser personas que se ya tienen experiencia o conocimientos de su funciones.

Gráfica No. 18

a) ¿ Cuenta la Institución con un programa integral de desarrollo directivo?



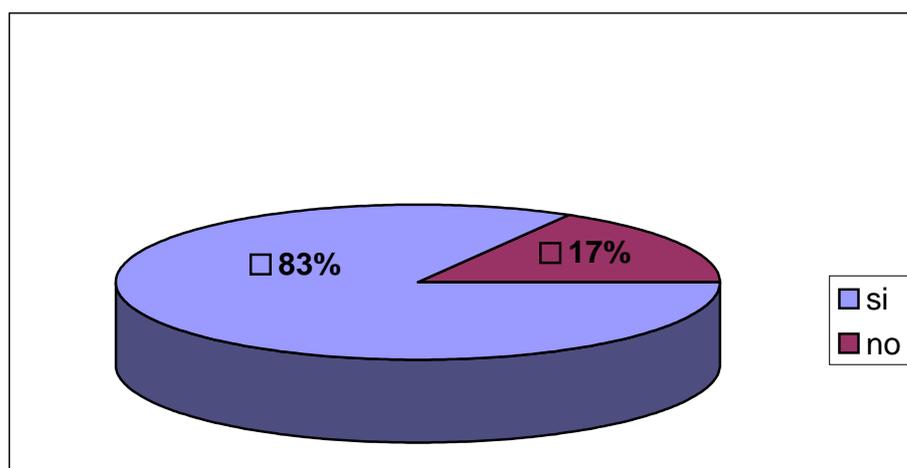
Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 100% de las personas del nivel Gerencial y operativo indicaron que no existe un plan directivo de desarrollo integral, de parte de ninguna instancia de la

Universidad, por que actualmente el Departamento de Nóminas y Prestaciones no cuenta con el apoyo financiero y humano por parte de la Alta Gerencia para poner en practica.

Gráfica No. 19

b) ¿ El fomento al conocimiento, figura entre las estrategias que la Institución y la tiene considerada como parte de sus planes a corto y mediano plazo?

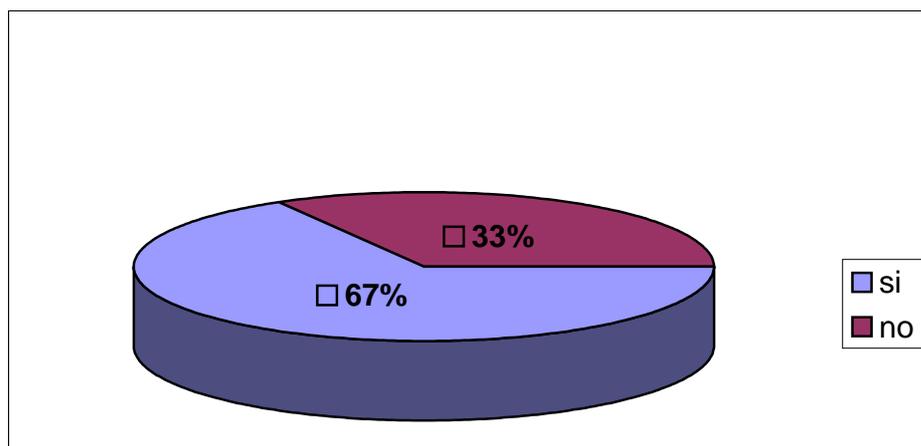


Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 83% de los entrevistados, indicaron que si se fomenta el conocimiento, como una herramienta de desarrollo a nivel tecnológico, en los alumnos como de los catedráticos, personal administrativo y operativo, por que en la Alta Gerencia este es unos de sus objetivos principales dentro de la Institución .

Gráfica No. 20

¿ Se capacita y se alienta a mantener un esfuerzo de autoaprendizaje y actualización permanente?



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

El 67% de los entrevistados, indicaron que han tenido alguna clase de capacitación que alienta el autoaprendizaje en las áreas operativa y Gerencial y el otro 33% no tienen conocimiento del autoaprendizaje ni se les ha actualizado, por que en la Institución Educativa Superior, se cuenta con actividades informales de autoaprendizaje que es de forma voluntaria por cada gerencia, sin que exista alguna dependencia que lo impulse y lo institucionalice.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CULTURA DE EFECTIVIDAD, COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS Y PRESTACIONES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR PRIVADA

I. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE MEJORA

Después de haberse determinado en el Diagnostico actual efectuado en el Departamento de Nóminas y Prestaciones y al demás personal de la Institución objeto de estudio, en lo correspondiente al Desarrollo Organizacional (DO) se determinó que no se contempla un *Plan de Formación de Equipos de Mejora*, en las políticas de desarrollo integral del recurso Humano a corto plazo, por parte de la Vicerrectora Administrativa.

Es fundamental y forma parte de los componentes que integran la “**Cultura de Efectividad**”, la formación de Equipos de mejora, que sirva como herramienta efectiva en la Gestión del recursos humanos, para aumentar la productividad (eficacia y eficiencia) de su personal y también permita aumentar la satisfacción y expectativas del cliente.

Por tal motivo, se plantea en esta trabajo de Investigación, el proceso de formación de un Equipo de Mejora, que permita alcanzar los objetivos y metas en la Universidad, a través del apoyo de las ideas de los empleados, tomar decisiones basada en datos y realizar mejoras en los procesos, para obtener calidad en los resultados.

Al mismo tiempo, se recomienda la creación de una Gerencia de Recursos Humanos, dependencia bajo el cargo de la Vicerrectoría Administrativa. Sin embargo para efectos de este trabajo será el Departamento de Nóminas y Prestaciones, la encargada de llevar a cabo la gestión de formación de los Equipos de Mejora de acuerdo al proceso, que se detalla a continuación.

1. Proceso de Formación de Equipos de Mejora

Para la formación del Equipos de Mejora, se debe seguir un orden secuencial y lógico, para su aplicación en la Universidad objeto de estudio, a los niveles de la Alta Gerencia, Gerencias medias y personal operativo, como sigue:

1.1. Fase de Compromiso

1. Las Altas Autoridades de la Universidad, formulan y asumen el compromiso y la responsabilidad de formar Equipos de Mejora, que involucre a el personal operativo, técnico y gerencial.
2. Hacer del conocimiento de la decisión tomada por la Altas Autoridades, utilizando para el efecto la participación del Departamento de Nóminas y Presupuesto, comunicando por diferentes medios (escritos, correo electrónico, boletines), la nueva disposición e indicando sobre quién recaerá la responsabilidad de la coordinación de la disposición.
3. Después, que se ha comunicado y enterado todo el personal de la disposición, la Encargada del Departamento de Nóminas y Presupuesto, coordinará la formación los Equipos de Mejora, en

diferentes Departamentos y Gerencias, para trabajar juntos durante un período de tiempo determinado.

1.2 Fase de integración

- a) Se convoca de forma escrita a todo el personal de la Institución (operativo y gerencial), para elegir o auto elegirse en cada Departamento y Gerencia.
- b) Elegidos los miembros, a través de un representante de: La Rectoría, Las Decanaturas, mandos gerenciales, operativo y técnico, siendo la coordinación bajo la responsabilidad del Encargado del Departamento de Nóminas y Prestaciones.
- c) Se deberá determinar y conformar los grupos “formales” para desarrollar, las actividades a realizar en cada gerencia y Decanatura, para que seguidamente se deba realizar la conformación

1.3 Fase de Conformación

En esta Fase de conformación de un Equipo de Mejora, en la Institución Educativa Privada Superior, se debe seguir los siguiente pasos:

1. Se reúnen, en las diferentes miembros elegidos de las Gerencias y Decanaturas , eligiendo y nombrando a un líder de los Comités de Mejora con base a su experiencia ,conocimiento y tiempo de laborar en la Institución, que tendrán las tareas de lograr y obtener fines concretos en su área.

2. Las reuniones de los Comités, para mayor eficacia se realizan en intervalos de tres semanas, donde se discutirán los temas a resolver en materia de desarrollo y capacitación u otro tema de importancia en su área, que tardará más de 2 horas.
3. En un plazo máximo de 13 semanas se presentan ante el Comité, como mínimo seis mejoras y dejando constancia en acta en cada reunión, en dos páginas como máximo, se elaborará un plan de acción para implantarlo, adjuntándose documentos anexos si fuera el caso.
4. El seguimiento de las acciones de los Comités, deben ser monitoreadas por el Encargado del Departamento de Nóminas y Prestaciones.

2. Condiciones para los Equipos de Mejora

Se debe considerar, ciertas condiciones, para el desarrollo y efectividad de la formación de Equipos de mejora, de acuerdo a lo siguiente:

- a) Los objetivos y tareas de las actividades, se explican de tal modo que queden comprendidas por todos.
- b) Alcanzar un compromiso de los miembros del Equipo de Mejora, con los objetivos establecidos.
- c) La comunicación, entre los integrante, debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos.
- d) Lograr confianza, aceptación y apoyo entre los miembros,

- e) Entre los miembros, aprovechando las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno de sus miembros.
- f) La participación en las tareas es equitativa.
- g) Ante posibles enfrentamientos, hay que saber conducir la situación y fomentar soluciones constructivas.

3. Método de trabajo para Equipos de Mejora

En la Institución objeto de estudio, para desarrollarse el Equipo de Mejora, se debe tratar de alcanzar como mínimo los siguiente requisitos:

- a) Los consensos al momento de escuchar a cada uno de los participantes y llegar a acuerdos.
- b) El líder o responsable del Equipo de Mejora tendrá la responsabilidad, inculcando en las reuniones la puntualidad de la misma, al principio y final.
- c) Todas la personas participan sin excepción, logrando fomentar la creatividad, estar abierto a ideas nuevas.

Para el buen funcionamiento de los Equipos de Mejora en la Institución objeto de estudio, es necesario desarrollar un Método de Trabajo, que está compuesta por diferentes fases, que se describen a continuación:

3.1 Informe inicial

En esta fase, el objetivo primordial, es obtener información de la situación actual del o los problema(s) o quejas que se dan entre los clientes internos (personal de

la Universidad) y clientes externos (estudiantes y profesionales), una técnica a utilizar es la de buscar datos cuantitativos, aportes y estimaciones de expertos sintetizando lo más importante. Como producto a obtener, es contar con un informe de 3-4 páginas máximo, dirigido al Equipo de Mejora para su conocimiento y desarrollo de soluciones. Habitualmente sus actividades incluyen detectar problemas, analizarlos, proponer soluciones y llevarlas a la práctica.

3.2 Entrevista a usuarios

El objetivo principal de esta fase, es conocer las opiniones de los usuarios del servicio interno y externo de la Universidad y recoger ideas y visualizar datos cualitativos obtenidos de información de primera mano. Una técnica a utilizar es la entrevista directa o por teléfono con el afectado o involucrados en el procedimiento, preguntando claramente qué se debe mejorar y se puede obtener una solución, con esto se obtendrá un producto, que hará que el proceso mejore, para esto se listará las ideas aportadas.

3.3 Determinación del Problema

En esta fase, se busca observar de forma gráfica las actividades que originan inconformidades, para este fin, se utiliza símbolos y esquemas, así poder analizar de fondo el problema, incluyendo información como tiempos, entregas, etc.

3.4 Planteamiento de soluciones

El objetivo de esta fase, es reducir al menos a seis mejoras a la no conformidad detectada, consistiendo esto, en visualizar todos los datos disponibles de las

entrevistas, dibujar el esquema, utilizar diagramas, la lluvia de ideas (brainstorming), la creatividad y así pensar como atacar las causas para disminuir tiempos/plazos, errores, reutilizar recursos, entre otros.

3.5 Evaluación de Soluciones

En esta fase, consiste en determinar como se evalúa la mejora elegida en la Gerencia donde se esté dando el problema, contando con la opinión o visita de otros gerentes de otras departamentos similares, para observar, anotar y recopilar información en concepto de sugerencias.

3.6 Redacción de Informe Final de Soluciones

El objetivo de esta fase, consiste en recopilar toda la información del resultado del trabajo, se escriben las soluciones que se proponen y redactando un documento final, que conste de lo siguiente:

- a) Resultados de las entrevistas y toma de datos
- b) Dibujos y esquemas: anterior y propuesto
- c) Ideas obtenidas en las visitas
- d) Soluciones que se proponen, con una breve explicación de las mismas y beneficios que se esperan
- e) Indicadores : al menos dos
- f) Calendario de implantación : quién hace qué y cuando

3.7 Implementación de soluciones

Esta es la fase más importante, ya que es necesario conocer los resultados obtenidos en el informe final, dirigido a la persona encargada del Departamento

de Nóminas y Prestaciones, quién será el conducto, para hacer llegar las soluciones a la Rectoría y así tomar una decisión o decisiones adecuadas.

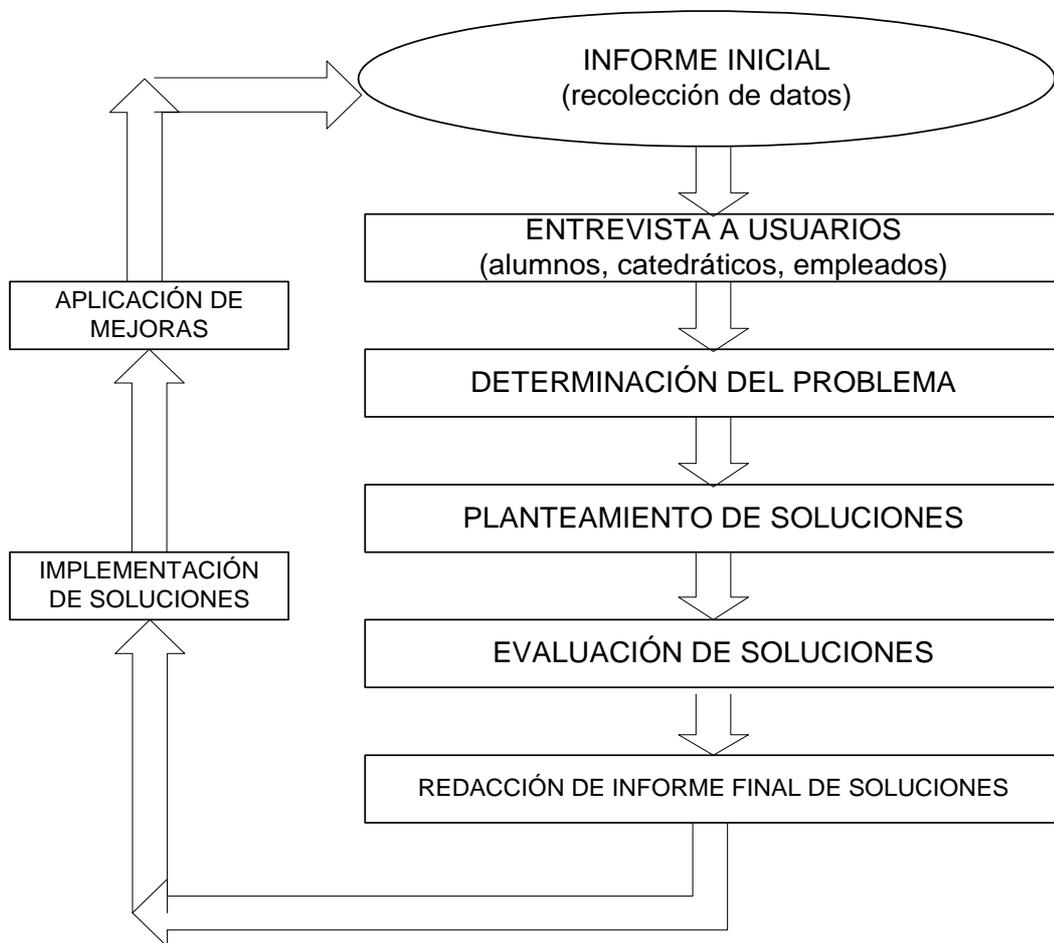
Autorizada la(s) decisión(es), se debe llevar un seguimiento de su aplicación y constatar su relación y así tener una mejor visión de los cambios, que estos deben originar en pro de mejorar el servicio a los clientes(alumnos, catedráticos y sociedad).

3.8 Aplicación de Mejoras

Es este paso, es donde se aplican las soluciones de mejora por parte del Equipo de Mejora, quien después de un tiempo, llegaron a la conclusión que son las adecuadas y que serán las que elevarán la significativamente la eficiencia y eficacia en su implementación en una Dirección, Gerencia o varias Gerencia en la Institución y se llevará a cabo una retroalimentación en la implementación de las mejora, para corregir algunas desviaciones o nuevos problemas que se pudieran dar en el futuro.

En la Figura 1, se puede tener una idea esquemática y en el Esquema 3, se describe el Diagrama de Flujo, del Método de Trabajo para el desarrollo de las fases de un Equipo de Mejora.

Figura 1
Método de trabajo para Equipos de Mejora
Institución Educativa Superior Privada
(Fases)



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

Esquema No. 3

Fases del Método de trabajo de Equipos de Mejora

Institución Educativa Superior Privada

FASES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Fase No. 1	Recolección de información de situación actual del o los problema(s) o quejas que se dan entre los clientes internos (personal de la Universidad) y clientes externos (estudiantes y profesionales).	Líder de Comité de Mejora
Fase No. 2	Entrevistar personalmente o por teléfono, a los usuarios del servicio interno como externo de la Universidad y recoger ideas y visualizar datos cualitativos para obtener información de primera mano.	Miembros del Comité de Mejora
Fase No. 3	Graficar el compartimiento y las actividades que originan inconformidades.	Miembros del Comité de Mejora
Fase No. 4	Visualizar todos los datos disponibles de las entrevistas, analizar el esquema y diagrama y utilizar la lluvia de ideas y la creatividad.	Miembros del Comité de Mejora
Fase No. 5	Recibir la visita de una persona de otra institución similar, se anotará y recopilará las sugerencias.	Miembros del Comité de Mejora
Fase No. 6	Recopilar toda la información del resultado del trabajo, se escribirán las soluciones que se proponen.	Miembros del Comité de Mejora
Fase No. 7	Implementar la o las mejora(s), obtenidas en el Informe Final	Encargado del Departamento de Nómina y Prestaciones

Fuente: Elaboración propia. Año 2004

4. Elaboración del Propósito Institucional

Para poder desarrollar la “**Cultura de Efectividad**” en la Institución de Educación Superior, es necesario crear un propósito institucional, para tener claro hacia donde quiere dirigir sus esfuerzos de acuerdo a los planteamientos que se lleguen a consenso en la Alta Gerencia y el personal operativo, siendo para esto necesario realizar los siguientes pasos:

1. Se analiza cual es el objetivo, filosofía, valores de la Institución.
2. Se convoca a un “concurso” para establecer un propósito global, con la participación del personal de todas los niveles jerárquicos de la Institución, con el fin de hacer participativo la selección del mismo.
3. Se enfocará hacia lo que les gustaría ser, debe ser flexible, deseable, factible, centrada, flexible, comunicable.
4. Debe ser duradera que distinga a otras entidades similares, la razón de ser, debe incluir clientes, servicios, mercado, supervivencia y calidad inspiradora, es lo quieren ser y a quien quieren servir.
5. Debe dar un sentido social e histórico a la Institución, siendo importante contemplar factores como la sociedad, expectativas de los miembros de la Junta Directiva, de los empleados y los proveedores, de acuerdo a las siguientes características:
 - a) Cualitativo: que permita crear un clima de acción organizacional más positivo.

- b) Congruente: que constituya la clave de la comprensión y la aceptación del personal, indicando la razón por la que la Institución, fue fundada.
- c) Común: que impulse en forma armónica la importancia de cambiar todos juntos, generando un desarrollo organizacional.
- d) Atractivo: la redacción en su forma y fondo, debe ser estético e inspire confianza, que retome valores tradicionales.

Después, de llenar los requisitos antes descritos, se sugiere para la redacción final del propósito, incluir frases como:

- 1) Ofrecer al cliente calidad, servicio e innovación.
- 2) Proporcionar a los Miembros de la Junta Directiva de la Institución una buena rentabilidad y un negocio competitivo a largo plazo.
- 3) Brindar a los empleados oportunidades de desarrollo y calidad de vida en el trabajo y en la familia.
- 4) Participar en la tarea de construir un mejor país.

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional, de la Institución objeto de estudio, permite que la **“Cultura de Efectividad”** tenga sus fundamentos en la formación de grupos y así modificar la cultura de las personas en sus creencias, actitudes y valores, donde el Departamento de Nóminas y Prestaciones en la Institución, es el ente

y agente de cambio que se encargara del proceso, siguiendo de los siguientes pasos:

1.1 Decisión de la Alta dirección

La Alta Dirección a través de la Rectoría, deberá comunicar formalmente de su apoyo, autorizando el desarrollo del proceso de aplicación del Desarrollo Organizacional (DO) por medio del Departamento de Nóminas y Prestaciones, para dirigir las actividades en la Institución y éste a su vez lo transmitirá a los niveles gerenciales y operativos.

1.2 Selección del agente de cambio

Se elegirá un consultor externo con experiencia en Comportamiento y Desarrollo Organizacional por el Encargado del Departamento de Nóminas y Prestaciones, responsable del proceso del cambio paulatinamente de las actitudes del personal y fundamentándose en los valores de la Institución.

1.3 Realización de un Diagnostico

Al inicio del Diagnostico se deberá “romper el hielo”. El consultor externo y la persona responsable o designada por el Departamento de Nóminas y Prestaciones, se reunirá con las Altas autoridades, para definir los problemas de la Institución, recabando también información mediante entrevistas con varios miembros en los niveles gerenciales y operacionales. El agente de cambio empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación, se harán

preguntas en las entrevistas a los empleados y escucharán las preocupaciones de los trabajadores y revisarán los files en los archivos correspondientes.

1.4 Integración de la información

En este paso, se determinará el clima organizacional y los problemas conductuales, que inciden en las condiciones que interfieren en la eficiencia del trabajo, así como obtener información de los propios afectados, para proponer sus propias soluciones.

1.5 Retroalimentación de la información

Se elegirán y formarán grupos de trabajo en problemas similares identificados, para revisar la información obtenida y se discutirá los desacuerdos y se establecerá las prioridades del cambio a realizar en sus puestos de trabajo.

1.6 Proponer un Plan de Acción

Los grupos de trabajo formados, utilizarán la información para elaborar recomendaciones específicas para el cambio. Las discusiones apuntarán hacia resolver los problemas reales de la organización, en cuyo caso propondrán planes de acuerdo a sus intereses específicos y se aclarará quiénes serán los responsables y cuándo debe terminarse la acción.

1.7 Evaluación y seguimiento

El consultor evalúa la información obtenida de la Institución Educativa Superior objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos y toma las acciones que crean convenientes para cada grupo y área en particular, informando a el

Departamento de Nóminas y Prestaciones para su conocimiento quién será el responsable del seguimientos del Plan propuesto.

III. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la “Cultura de Efectividad”, otro pilar fundamental que determina su eficiencia y eficacia es lo que corresponde a la aplicación de un Método de Evaluación del desempeño a el personal de la Institución objeto de estudio, se propone un Método innovador donde cada persona será evaluada en su entorno, con la que mantendrán interacción y estarán involucrados los niveles gerenciales, subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos.

1. 1 Método de Evaluación del Desempeño 360° grados

Este Método permitirá evaluar de forma eficaz y eficiente los resultados del desempeño individual y grupal, en el que participa otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

Este método, servirá de soporte, a el Departamento de Nómina y Prestaciones, para analizar la información que se obtenga de cada persona evaluada, calificándolas y efectuando un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones identificar sus fortalezas y los que recibieron las mas bajas calificaciones desarrollar su potencial.

Para obtener mejoras significativas en los resultados del personal, en lo referente a sus actitudes y conductas, es necesario realizar los pasos que a continuación se detallan:

1.2 Establecimiento de la política

Establecido y determinado el propósito institucional se establecerá la política de evaluación clara por parte de la Rectoría a través de la Comisión de Evaluación del Desempeño, que regirá el Método de evaluación 360 grados. Esto permitirá manejar de forma adecuada la aplicación, basándose en los resultados que se obtengan de la evaluación, asegurando la elección del candidato adecuado para el puesto solicitado en el caso de una plaza vacante, traslado a otro puesto o puesto nuevo.

1.2.1 Comisión de Evaluación del Desempeño

Para evaluar el desempeño del personal y la aplicación del método 360º y llevar a cabo la política, se convoca a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a dependencias interesadas de la Institución y personal independiente, como se puede esquematizar en el Esquema No. 4

Esquema No. 4

Integración de la Comisión de Evaluación del Desempeño 360 grados

1. Un Representante de la Rectoría 2. El Departamentos de Nóminas y Prestaciones 3. Consultor independiente experto en Evaluación del desempeño 360º	Miembros del Comité Permanente	
1. Vicerrector Administrativo o Académico 2. Gerente del área interesada	Dónde está localizada la persona a evaluar	Miembros del Comité Temporal o Transitorio

Fuente: Elaboración propia. 2004

1.3 Capacitación y Desarrollo

El Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Universidad, deberá desarrollar una serie de capacitaciones con base en los resultados individuales y grupales en los puestos de trabajo de la evaluación del desempeño 360º, donde se deberá identificar a las personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados, así crear una base de información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño como lo serían: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc..

También se debe simplificar, la aplicación de retroalimentación formal y proveer de información para determinar las necesidades de evaluación del personal.

1.3 Promoción y reconocimiento

Después de evaluación del desempeño por el Método de Evaluación 360° y obtener los resultados, se deberá promocionar ascensos, que permita que las personas de la Institución, tengan la oportunidad de ser candidatos que apliquen a una mejor posición jerárquica, como también incluir reconocimientos por méritos de diferentes índoles a los que mayor esfuerzo y dedicación han puesto en su trayectoria.

1.4 Desarrollo de Carrera

El desarrollo de Carrera debe ser dinámico que satisfaga las necesidades de los gerentes, sus subordinados y de la institución.

Corresponde a la persona encargada del Departamento de Nominas y Prestaciones de la Universidad, promover entre los mismos empleados, la identificación de sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores, a través de un pequeño estudio de cada expediente en particular.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa Superior objeto de estudio (Universidad), no cuenta con un propósito Institucional, que le permita dirigir sus esfuerzos a Alta Gerencia para alcanzar una Cultura de Efectividad.
2. En el Departamento de Nóminas y Prestaciones de la Universidad, las funciones que realiza actualmente, no están relacionadas con la gestión de Recursos Humanos, en detrimento de la eficacia del personal.
3. La Institución Educativa Superior objeto de estudio, no cuenta con un Plan Estratégico definido de parte de las Altas Autoridades, desconociendo los mandos Gerenciales y operativos hacia donde se enfocan las actividades en los próximos cinco años.
4. La Institución objeto de estudio, no cuenta con un Método de Evaluación del desempeño, que permita medir la eficiencia y eficacia del personal.
5. En la Universidad actualmente, no cuentan con información de un Método para la Formación de Equipos de Mejora que permita alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

6. Se identificó un valor fundamental difundido por la Universidad, conocido como: sentimiento de pertenencia y que es un pilar fundamental en que descansa la filosofía que promulga el Rector, la cual literalmente dice: “Sensación de ser miembro de un grupo y ser tomado en cuenta dentro de él”.

7. La institución por medio del Departamento de Nóminas y Prestaciones no ha realizado ningún diagnósticos de Clima Organizacional periódica que permita medir e identificar los factores negativos y positivos en el desarrollo del personal de forma integral.

8. La conclusión general es que en la Institución Educativa Superior, no existe una Cultura de Efectividad, que permita al individuo lograr resultados y hacer bien las cosas, sin alcanzar la efectividad del individuo y de la Institución.

B. RECOMENDACIONES

1. La Vicerrectoría Administrativa deberá organizar la Gerencia de Recursos Humanos con sus funciones y atribuciones para ejercer la actividad que le corresponde de acuerdo a lo establecido en sus funciones iniciales.
2. Aplicar la “Cultura de Efectividad”, como una herramienta administrativa y un elemento clave en la Institución Educativa Superior, para realizar los cambios necesarios, que permitirán obtener resultados favorables, en los indicadores de desempeño del personal, aumentando la eficiencia y eficacia de las funciones del personal.
3. La Alta Gerencia deberá inculcar valores y conocer las costumbres del personal, donde esto se obtiene, a través de la creación de un Plan del Desarrollo Organizacional, que deberá impulsar el Departamento de Nominas y prestaciones a todos los niveles, incrementando la productividad de la Institución.
4. Institucionalizar y divulgar el Propósito o visión, por los diferentes canales de comunicación formales e informales, dirigido a todos los niveles de la Universidad.

5. Realizar periódicamente, a través del Departamento de Nominas y Prestaciones encargada de la Gestión del Recursos Humanos, un Diagnósticos del Clima Organizacional, realizados por consultores externos, como un mecanismo de información, que permita identificar los factores que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del desempeño laboral.
6. Enfocar e impulsar por el Departamento de Recursos Humanos, la aplicación de un Sistema Ascendente de comunicación, a todos los niveles, para elevar la confianza entre los miembros de la Institución, favoreciendo la participación de los niveles bajo u operativos, en la toma de decisiones.
7. Implementar a todos los niveles de la Institución, la Formación e Implementación de Equipos de Mejora, para la resolución de conflictos, la elaboración y ejecución de Propuestas de mejoramiento.
8. Crear un plan de Capacitación constante a todo nivel, que permita elevar el desempeño de todo el personal, el nivel de conocimiento integral en sus aspectos: personales, familiares, trabajo y la Sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOHLANDER, GEORGE W. & ARTHUR W. SHERMAN JR. “ Administración de los Recursos Humanos”, Novena Edición, México, Grupo Editorial Ibero América, S. A., 1994 .645 p.
2. GIRAL BARNES, JOSÉ. “Cultura de Efectividad”, Segunda Edición, México, Grupo Editorial Ibero América, 1993. 227 p.
3. MARTÍNEZ DE RODAS HILDA ANABELLA, “Análisis Final”, Guatemala, Impreso por Quality Print, 2004. 123 p.
4. KOONTZ O'DONNELL & HEINZ WEIHRICH,” Administración”, Octava Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 1985. 758 p.
5. KAHN, J. S. “El concepto de cultura: textos fundamentales”. Barcelona. Anagrama 1975. 139 p.
6. KEITH DAVIS, JOHN W. NESWTRON.”El Comportamiento Humano en el Trabajo”, México, Octava Edición, Editorial McGraw-Hill, 1991. 259 p

7. MENDEZ, JOSE SILVESTRE, FIDEL MONROL SANTIAGO ZORRILLA. "Dinámica Social de las Organizaciones", Tercera Edición, Editorial McGraw-hill, 1994. 734 p.
8. RAMSEY, JACKSON E. & J. R. BITTEL. "Enciclopedia del Management", Primera Edición, España, Editorial Ediciones Centrum Técnicas y Científicas. 1985. Tomo 1, 2, 3.
9. -----"Revista Futuro", Edición 106, Guatemala, Año VIII, diciembre 2003.
10. -----"Sección de empleos", Prensa Libre. Guatemala, p. 19, 10 de mayo de 2004.
11. www.geocities.com/leonard_mertens
- 12.-----"Antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación de la educación superior en Centroamérica". Estudio para IESALC-UNESCO realizado por: Francisco Alarcón Alba y Julio Guillermo Luna. Secretaria Permanente del Consejo Superior Universitario Centroamericano CSUCA. Guatemala, Mayo de 2003. 91 p.

9. Congreso de la Republica de Guatemala, Ley de Universidades Privadas
Decreto Legislativo 82-87. República de Guatemala. 1987.

10. Consejo de la Enseñanza Privada Superior (CEPS). Reglamento Ley de
Universidades Privadas. Guatemala, 1989.