

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD UBICADA EN  
LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**POR**

**EVELYN MAVEL ROJAS MALDONADO**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL NO. II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL NO. III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL NO. IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera leal
VOCAL NO. V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exoneración de Examen de Áreas Prácticas Básicas, según Punto QUINTO, inciso 5.7, del Acta 14-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de agosto de 2014.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 30 de abril de 2015

Licenciado

**José Rolando Secaida Morales**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

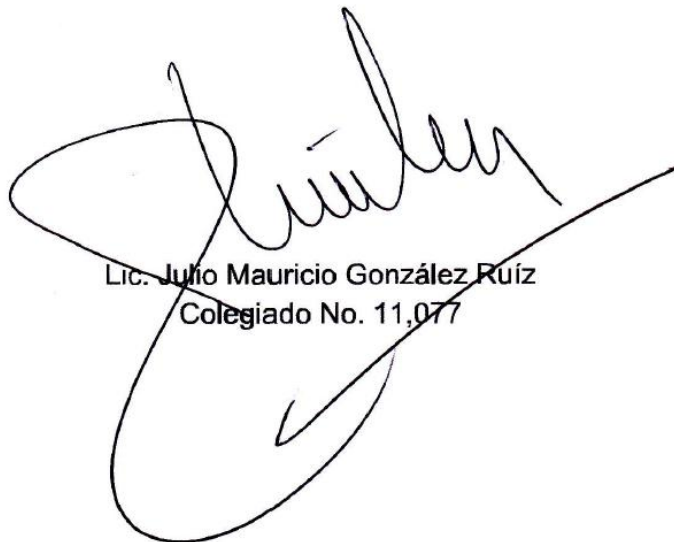
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **EVELYN MAVEL ROJAS MALDONADO**, carné 2009-13267, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz  
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 21-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 173-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante EVELYN MAVEL ROJAS MALDONADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.



## **DEDICADO A:**

- DIOS:** Porque sin Ti no soy nada. Te amo.
- MIS PADRES:** Mario y Sonia, porque me lo dieron todo con mucho sacrificio y amor. Lo que soy y lo que tengo es por ustedes y para ustedes, los quiero mucho.
- MI HERMANA:** Inga. Márylyn Rojas, por sus consejos y apoyo incondicional. Dios te siga bendiciendo grandemente, te quiero mucho.
- MI CUÑADO:** Ing. Jairo Luch, por sus consejos y apoyo incondicional. Dios lo siga bendiciendo siempre. Lo quiero hermano.
- MI ASESOR:** Lic. Mauricio González, por compartirme sus conocimientos y apoyarme en la parte culminante de mi carrera profesional.
- MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:** De trabajo y de la Academia, por su apoyo en mí proceso evolutivo como profesional y en la culminación de éste sueño.
- LA UNIVERSIDAD:** Por formarme profesionalmente y abrirme puertas en el mercado laboral.
- TODOS:** Aquellos que por su modestia prefirieron no ser nombrados, pero que fueron fundamentales en el logro de mis ideales académicos.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPITULO I MARCO TEÓRICO**

<b>1.1. Universidad</b>	<b>02</b>
1.1.1. Unidad de Recursos Humanos	03
<b>1.2. Administración</b>	<b>05</b>
1.2.1. Proceso administrativo	06
1.2.1.1. Planeación	07
I. Elementos	08
II. Instrumentos administrativos	13
1.2.1.2. Organización	14
I. Estructura organizacional	14
1.2.1.3. Integración	15
I. Elementos	16
1.2.1.4. Dirección	18
I. Elementos	18
<b>1.3. Clima Laboral</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Satisfacción laboral</b>	<b>27</b>
1.4.1. Fuentes de Satisfacción Laboral	28
1.4.1.1. Trabajo en Equipo	30
1.4.1.2. Capacitación	30
1.4.1.3. Retos del Trabajo	32
1.4.1.4. Reconocimiento	34
1.4.1.5. Condiciones Laborales	35
1.4.1.6. Relaciones Interpersonales	35
<b>1.5. Medición de la Satisfacción Laboral</b>	<b>36</b>

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL DE**  
**LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>2.1. Antecedentes de la Unidad</b>	<b>37</b>
2.1.1. Misión	38
2.1.1.1. Visión	38
2.1.1.2. Valores	39
2.1.2. Objetivo General	39
2.1.2.1. Objetivos Específicos	40
2.1.3. Actividad de servicio	40
2.1.4. Estructura organizacional	42
2.1.4.1. Descripción de actividades primarias	43
2.1.4.2. Descripción de actividades secundarias	43
<b>2.2. Metodología de la investigación</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Situación actual de satisfacción laboral</b>	<b>53</b>
2.3.1. Trabajo en equipo	54
2.3.2. Comunicación	57
2.3.3. Capacitación	60
2.3.4. Liderazgo	63
2.3.5. Retos del trabajo	66
2.3.6. Reconocimiento	69
2.3.7. Condiciones laborales	72
2.3.8. Relaciones interpersonales	75
<b>2.4. Análisis y discusión de resultados</b>	<b>78</b>

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL**  
**DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD**  
**UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>3.1. Presentación</b>	<b>82</b>
<b>3.2. Justificación de la propuesta</b>	<b>83</b>
<b>3.3. Objetivos de la propuesta</b>	<b>84</b>
<b>3.4. Implementación del programa</b>	<b>85</b>
3.4.1. Funcionamiento	85
<b>3.5. Recursos</b>	<b>86</b>
3.5.1. Humanos	86
3.5.2. Institucionales	87
3.5.3. Mobiliario y equipo	87
3.5.4. Papelería y útiles	87
<b>3.6. Calendarización</b>	<b>88</b>
<b>3.7. Descripción del contenido del programa</b>	<b>89</b>
3.7.1. Fase 1. Sensibilización y concientización	91
3.7.2. Fase 2. Incremento de Satisfacción Laboral	101
3.7.2.1. Subprograma de “Capacitación”	102
3.7.2.2. Subprograma de “Reconocimiento”	124
3.7.2.3. Subprograma de “Condiciones Laborales”	145
3.7.2.4. Subprograma de “Relaciones Interpersonales”	153
3.7.2.5. Subprograma de “Trabajo en Equipo”	161
3.7.3. Fase 3. Evaluación de la Ejecución del Programa	169
<b>3.8. Costo de la Implementación del Programa</b>	<b>172</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>173</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>175</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>177</b>
<b>Anexos</b>	<b>179</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Contenido del capítulo I	01
2.	Proceso de educación superior	02
3.	Proceso de recursos humanos	04
4.	Finalidad de la administración	05
5.	Proceso administrativo	07
6.	Importancia de la planeación	08
7.	Elementos integradores	17
8.	Proceso de comunicación	22
9.	Teoría de los dos factores de Herzberg	25
10.	Factores determinantes de la satisfacción laboral y la Productividad	27
11.	Satisfacción laboral	29
12.	Organigrama general de la Unidad de Recursos Humanos	42
13.	Escala de medición de satisfacción laboral	46
14.	Fases para implementar el programa de satisfacción laboral	90
15.	Determinación del colaborador merecedor del Reconocimiento	
	Físico	128
16.	Ejemplo de aplicación de criterios de reconocimiento	129
17.	Procedimiento premiación por acumulación	132
18.	Playera de reconocimiento	133
19.	Taza de reconocimiento	134
20.	Estuche de reconocimiento	135
21.	Pachón de reconocimiento	136
22.	Gorra de reconocimiento	137
23.	Tarjeta de cumpleaños	139

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Cantidad de colaboradores	47
2.	Guía de observación de satisfacción laboral	48
3.	Cuestionamientos de los factores de evaluación de satisfacción laboral	49
4.	Resumen general de porcentajes de satisfacción laboral	54
5.	Aspectos evaluados de trabajo en equipo	56
6.	Aspectos evaluados de comunicación	59
7.	Aspectos evaluados de capacitación	62
8.	Aspectos evaluados de liderazgo	65
9.	Aspectos evaluados de retos del trabajo	68
10.	Aspectos evaluados de reconocimiento	71
11.	Aspectos evaluados de condiciones laborales	74
12.	Aspectos evaluados de relaciones interpersonales	77
13.	Contenido de sensibilización sobre satisfacción laboral	90
14.	Contenido de concientización sobre satisfacción laboral	94
15.	Plan de acción de la Fase 1 del programa	96
16.	Costo de la Fase 1 del programa	98
17.	Lista de verificación de ejecución de la Fase 1	99
18.	Formato Detección de Necesidades de Capacitación -DNC-	104
19.	Formato evaluación de reacción/evento de capacitación	119
20.	Plan de acción del subprograma de capacitación	120
21.	Lista de verificación de ejecución subprograma capacitación	123
22.	Criterios de reconocimiento	127
23.	Plan de acción del subprograma reconocimiento	140
24.	Costo inicial subprograma de reconocimiento	142
25.	Lista de verificación de ejecución subprograma reconocimiento	144
26.	Contenido de capacitación de seguridad, higiene y ergonomía En el trabajo	147

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
27.	Plan de acción del subprograma condiciones laborales	148
28.	Costo del subprograma de condiciones laborales	150
29.	Lista de verificación de ejecución subprograma condiciones Laborales	152
30.	Contenido capacitación fortalecimiento de relaciones Interpersonales	155
31.	Plan de acción del subprograma de relaciones interpersonales	156
32.	Costo del subprograma de relaciones interpersonales	158
33.	Lista de verificación de ejecución subprograma de relaciones Interpersonales	160
34.	Contenido de capacitación de Fortalecimiento de trabajo en Equipo	163
35.	Plan de acción del subprograma trabajo en equipo	164
36.	Costo del subprograma trabajo en equipo	166
37.	Lista de verificación de ejecución subprograma trabajo en Equipo	168
38.	Evaluación de la ejecución del programa de satisfacción laboral	170
39.	Costo de implementación del programa de satisfacción laboral	172

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Porcentaje de satisfacción de trabajo en equipo	55
2.	Porcentaje de satisfacción de comunicación	57
3.	Porcentaje de satisfacción de capacitación	61
4.	Porcentaje de satisfacción de liderazgo	63
5.	Porcentaje de satisfacción de retos del trabajo	66
6.	Porcentaje de satisfacción de reconocimiento	69
7.	Porcentaje de satisfacción de condiciones laborales	72
8.	Porcentaje de satisfacción de relaciones interpersonales	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Filosofía empresarial y objetivo general y objetivos específicos Propuestos para la Unidad de Recursos Humanos	180
2.	Cotización de eventos de capacitación	182

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es importante para mantener un ambiente organizacional agradable, conductas positivas por parte de los colaboradores, así como su lealtad y eficiencia en el desarrollo de las actividades para las cuales fueron contratados. Por tal razón, se realizó una investigación que permitiera conocer el nivel de satisfacción que existe en el personal de la unidad sujeta a análisis, puesto que la naturaleza del mismo exige que esta variable organizacional se incremente y/o mantenga tanto en la unidad objeto de estudio como en toda la institución. Al tener conocimiento del grado de satisfacción laboral existente, se estimó qué medidas y herramientas debían ser creadas para mantener y/o elevar el mismo, afín de proveer a la unidad objeto de análisis la metodología que ésta requiere para mantener una satisfacción laboral apropiada que genere identificación organizacional, lealtad y comportamiento favorable en los trabajadores, lo cual la ayudará a cumplir con su misión y objetivos organizacionales y estratégicos.

Para el desarrollo de la presente investigación, se presenta el Marco Teórico contenido en el Capítulo I, en el cual se plasman todas las definiciones y fundamento descriptivo de los conceptos relacionados con el contenido del documento, además de lo que da validez a lo expuesto en el mismo. Aunado a lo anterior, se muestra toda la información que fuera esencial para poder realizar inferencias y conclusiones derivadas de los datos encontrados en los instrumentos de investigación diseñados para conocer la realidad actual de la unidad en estudio.

El Diagnóstico de Satisfacción Laboral realizado a la unidad objeto de estudio es presentado en el Capítulo II, en el cual, como primer punto, se desarrollan los antecedentes, filosofía empresarial, estructura organizacional y una breve

descripción de la actividad de servicio que ofrece la unidad de análisis a sus usuarios. Como siguiente punto, se detalla la metodología de investigación utilizada para la recolección de información que permitiría conocer el grado de Satisfacción laboral existente y las medidas que se debieran tomar para corregir o aumentar la misma; además, se muestran las técnicas e instrumentos de investigación diseñados para tal efecto. Como punto final, se presenta de forma puntualizada y pormenorizada la situación actual de la unidad objeto de estudio con respecto a la satisfacción laboral de sus colaboradores, así como también, el análisis de los resultados proporcionados por las encuestas y la discusión de los mismos para ser capaz de inferir y concluir al respecto.

Tomando como base el capítulo anterior, se desglosa la propuesta de implementación del Programa de Satisfacción Laboral que estará contenida en el Capítulo III de este trabajo de investigación, el cual será de utilidad para que la unidad en estudio realice las acciones que considere pertinentes en el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias institucionales. En la propuesta se señala la importancia de su aplicación, el objetivo que pretende cumplir, la descripción del programa y sub-programas, así como el funcionamiento de los mismos; y finalmente, en este capítulo se enlistan los costos que intervienen en su ejecución y el plan de acción que guiará la realización eficiente del programa y sus respectivos sub-programas.

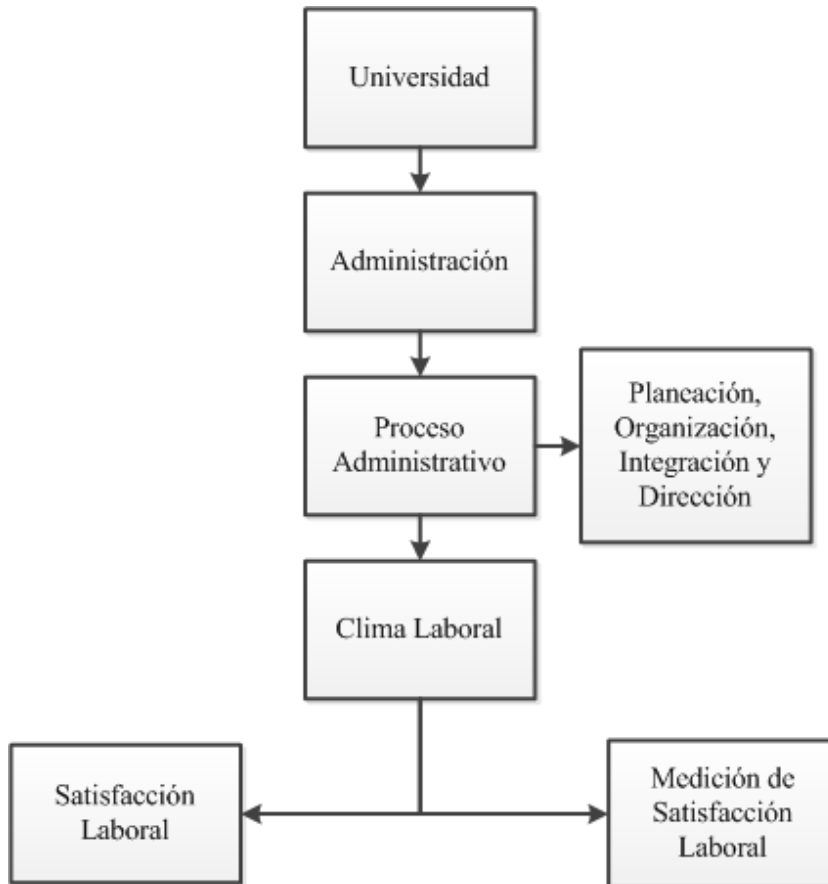
Para finalizar, se incluyen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones correspondientes y la bibliografía consultada en la realización del estudio en mención.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación se esboza el cumulo de conocimientos necesarios para la realización del presente trabajo de investigación, por lo que a continuación se presenta el esquema que pone de manifiesto el orden en que los mismos serán desarrollados a través del presente capítulo.

**Figura No. 1**  
**Contenido del Capítulo I**



Fuente: elaboración propia, año 2015.

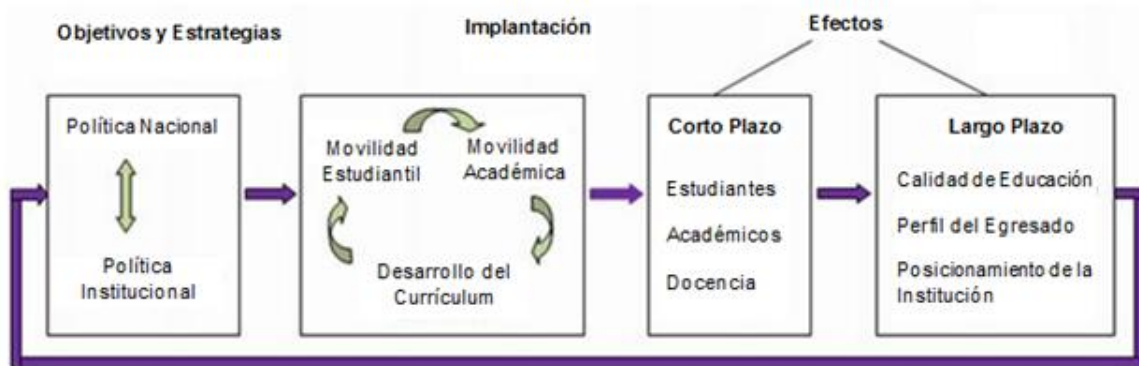


## 1.1. Universidad

Es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación. Se puede ubicar en uno o varios lugares llamados campus. Otorga grados académicos y títulos profesionales.

Esto quiere decir que la Universidad está orientada a la formación y capacitación de nuevos profesionales, y a través de ello, se incentiva el avance tecnológico y la investigación para solucionar problemas del país y su población; además de lo anterior, impulsan al estudiantado a formar nuevos conocimientos y mejorar los ya existentes. Hoy en día las universidades pretenden formar profesionales con valores, con la capacidad de trabajar en equipo y liderar organizaciones de cualquier tipo. A continuación se presenta entonces el proceso que una Universidad debe llevar a cabo para brindar educación superior a sus usuarios.

**Figura No. 2**  
**Proceso de Educación Superior**



**Fuente:** Wende, Marijk. "Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: An International Comparative Perspective", The Hague, Organization for Economic and Development, 1996, página 8.

Una universidad, como cualquier organización, debe encargarse de atraer, incorporar, desarrollar y retener al talento humano competitivo que se encargue de administrar dicha casa de estudios y proveer al estudiantado del personal docente con las mayores competencias, es por eso que es de suma importancia

contar con una Unidad que sea el responsable de dichas actividades; por lo tanto, a continuación se presenta la conceptualización de dicha Unidad.

### **1.1.1. Unidad de Recursos Humanos**

Es la institución encargado de crear y velar porque se apliquen políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o el talento humano, como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y la evaluación del desempeño. Vela porque se trate a los colaboradores como seres humanos, socios de la organización y talentos proveedores de competencias.

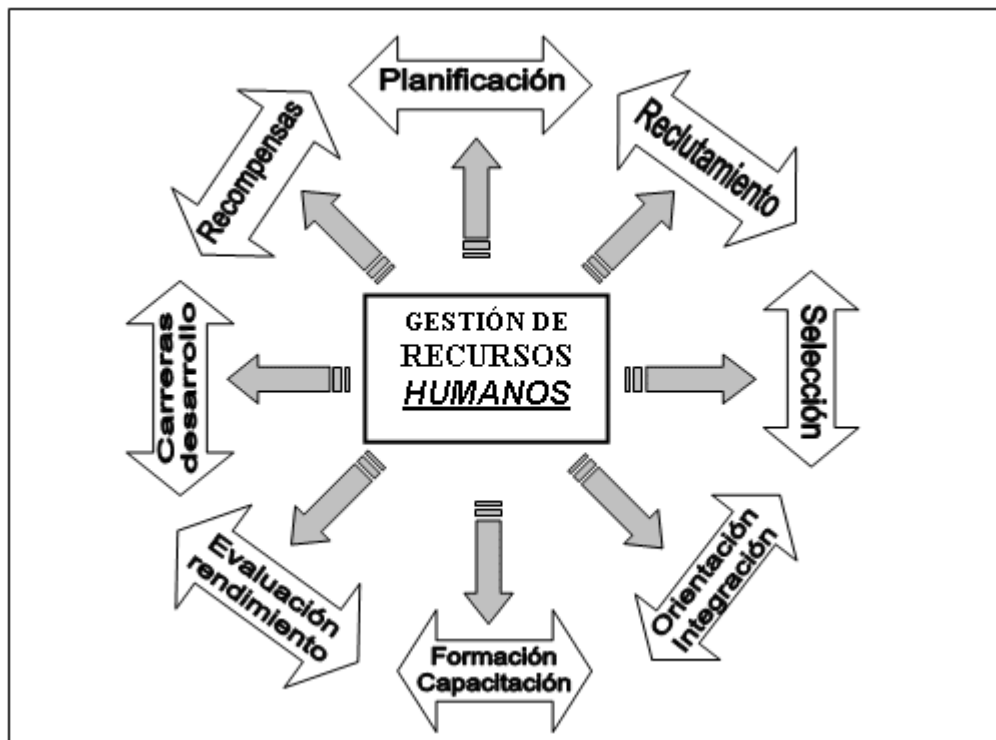
Los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos son:

- ✓ “Ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Proporcionar a la organización personas entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar e impulsar el cambio.
- ✓ Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- ✓ Construir la mejor empresa y el mejor equipo.” (3:9)

Siendo una universidad la entidad encargada de brindar educación superior, debe proveer personal docente capacitado para cumplir con este fin, y a la vez, contar con un órgano que se encargue de atraerlos, incorporarlos, colocarlos, recompensarlos, desarrollarlos, retenerlos y monitorearlos; pero además, realizar estos mismos procesos con el personal encargado de lograr que la educación superior se lleve a cabo y apoyar a la docencia para que el proceso enseñanza aprendizaje se realice eficiente y eficazmente.

En la siguiente figura se esquematiza la labor fundamental que realiza una unidad de recursos humanos para gestionar óptimamente a su talento humano, todo lo cual forma parte de los objetivos de la misma.

**Figura No. 3**  
**Proceso de Recursos Humanos**



**Fuente:** Modificado por el autor. J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva. "Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica".

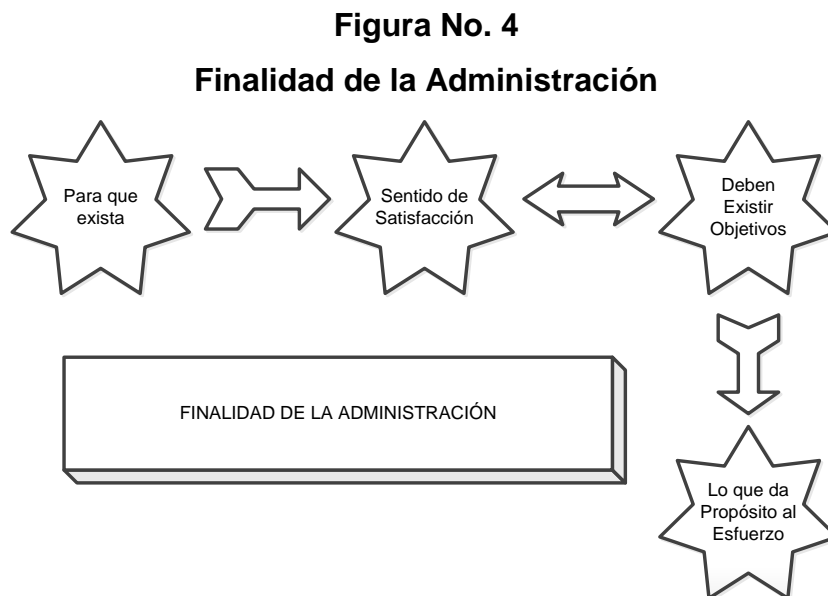
Para que una unidad de recursos humanos pueda cumplir con sus objetivos, es necesario que su administración sea eficiente; es por ello que a continuación se textualiza el concepto de administración, pues estos están son mutuamente incluyentes.

## 1.2. Administración

“La administración, como proceso, constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas; y como disciplina, es una asignatura con principios, conceptos y teorías.” (2:2-3)

Lo anterior quiere decir que la administración es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos disponibles en función de ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades, y de esa manera, alcanzar los objetivos de quienes emprenden dichos esfuerzos. Su propósito primordial es la dirección de organizaciones e instituciones para que cumplan con los fines que establecieron su creación.

La administración produce acciones conjuntas entre las distintas áreas de una compañía para alcanzar un objetivo al coordinar actividades y establecer unidades de trabajo que permitan obtener una mayor productividad y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. En el siguiente marco conceptual se esquematiza de mejor manera el resultado de la eficiente y eficaz administración.



Fuente: Elaboración Propia, año 2015

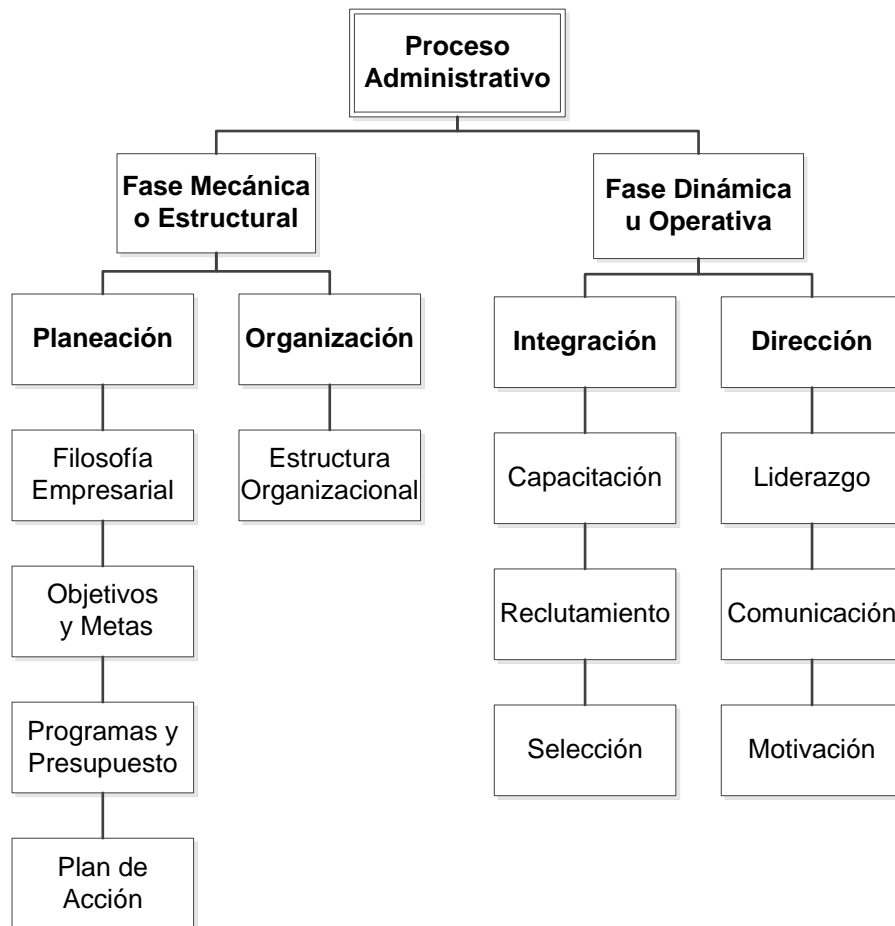
Para poder administrar una organización, es necesario ejecutar varias fases que permitan a los dirigentes de las mismas, llevar a cabo la administración de sus recursos disponibles. A continuación se detalla dicho proceso.

### **1.2.1. Proceso administrativo**

“Cualquier empresa sin importar la actividad a la que se dedique, debe estar basada en la aplicación del proceso administrativo, éste cuenta con cinco fases, cada una de ellas cumple una función específica y especializada que se debe tomar en cuenta para administrar efectivamente cualquier organización.” (10: s.p)  
Estas cinco fases son: planificación, organización, integración, dirección y control.

El proceso de administración es la que permite que una organización cumpla con su fin primordial, establece como se administrará, que se necesita para realizarlo, integra los elementos que lo lograrán, se dirigirán las acciones para llevarlo a cabo y se monitorearán los resultados alcanzados. Si todo esto se toma en cuenta, la institución entonces tendrá claro lo que necesita y lo que posee para cumplir con su misión, visión y objetivos; y por otro lado, proporcionará focos de oportunidad para mejorar y/o incrementar la eficiencia y eficacia empresarial. Para el presente estudio se tomarán en cuenta cuatro etapas del proceso administrativo: Planeación, organización, integración y dirección; éstas contienen los elementos a evaluar dentro de la presente investigación, los cuales se esquematizan en la figura siguiente.

**Figura No. 5**  
**Proceso Administrativo**



Fuente: Elaboración Propia, año 2014

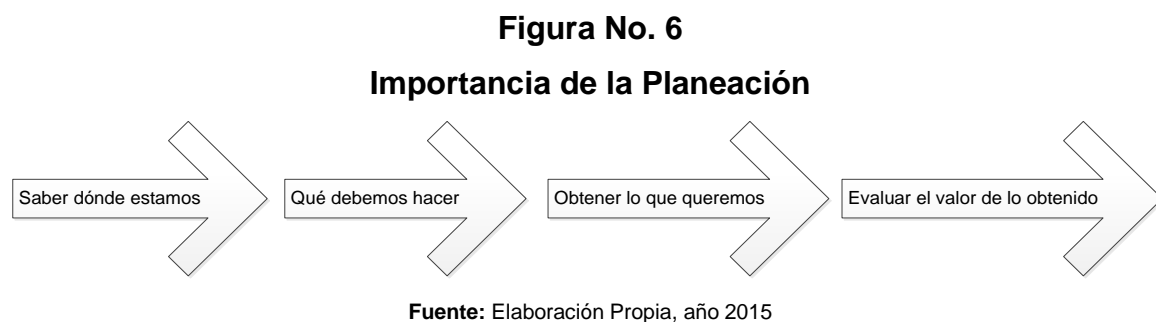
A continuación, se presenta los subtemas que componen a una de las fases mecánicas del proceso administrativo.

**1.2.1.1. Planeación**

Es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para optimizar la funcionalidad de las organizaciones. Además, propicia el desarrollo de la empresa, reduce los niveles de incertidumbre y proporciona elementos que permiten llevar a cabo el control del

mismo. Por lo cual, “la planeación se puede definir como el proceso que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización.” (2:37)

La planeación es una herramienta importante para guiar al líder y los colaboradores de una organización, pues permite al administrador de empresas construir y proyectar las acciones que debe seguir para lograr los propósitos respectivos. Si no lo hace, trabajará bajo un alto nivel de incertidumbre e imprecisión, lo que se traduce en desperdicio de recursos, pérdida de oportunidades de negocios, entre otros. Con el proceso de planeación se toman decisiones anticipadas, al describir lo que se necesita para llevar a cabo procesos de administración, los cuales dan información del qué, cómo, cuándo y para qué realizar cierta actividad, y el qué, cómo, cuándo y para qué evaluar las mismas. Lo planteado en este párrafo se representa con la figura que sigue.



## I. Elementos de la planeación

“A continuación se presentan los elementos que integran este apartado.

### a. Filosofía empresarial

Uno de los elementos de la Planeación es la, la cual define a la organización como tal, especifica en que se va diferenciar ésta con respecto a las de su

mismo tipo, además de generalizar el comportamiento que deberá mostrar cada integrante de la misma. A continuación se desarrolla cada componente de la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores).

- **Misión**

Es la finalidad específica de una organización, que la distingue de otras de su tipo, es el propósito más amplio que una empresa escoge para sí misma.” (2:37)

La misión es el fin que desea alcanzar una organización, es decir, expresar el motivo por el cual se crea la empresa, esto es útil a las mismas, en virtud que les da una perspectiva y horizonte para establecer lo que deben hacer para alcanzar lo que se proponen. Además sirve para transmitir a los colaboradores el propósito de las actividades laborales que llevan a cabo, haciendo que estos comprendan a la organización y realicen sus tareas en función del mismo.

Es importante resaltar que la misión es única para cada organización, es decir, cada organización pretende ser algo de una forma distinta a como lo hace el resto, pues pueden existir muchas instituciones del mismo tipo, pero todas tienen un enfoque distinto de como la administran y la dan a conocer a sus clientes internos y externos.

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencias de sus miembros. Dota de espíritu a las declaraciones de la misión. Otorga significado profundo y razón fundamental; es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano.” (2:37)



La visión representa y describe lo que en el futuro una organización desea alcanzar, para lo cual realiza ciertas acciones y obtiene ciertas fortalezas que le garantizarán el éxito. Cuando se habla de futuro, se hace alusión al largo plazo, que conlleva una serie de actividades planeadas que deberán ejecutarse a cabalidad o ajustarse para su logro eficiente. Y al igual que la misión, debe ser conocida por los clientes internos y externos, pues son una parte primordial para el cumplimiento de lo que se desea obtener.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva; constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y nutre de una cultura organizacional.” (2:37)

Los valores son los pilares más importantes de cualquier empresa y por ende son practicados por sus miembros y por sus dirigentes, por lo tanto, son necesarios para producir cambios favorables para el progreso de la organización. Además de lo anterior, vale la pena decir que son grandes impulsores para hacer el trabajo con eficiencia y ética.

Lo que caracteriza a los valores es que permiten posicionar una cultura organizacional, marcan patrones para la toma de decisiones, promueven cambios de pensamiento, logran el éxito en los procesos de mejora continua, entre otros. Actualmente se habla de valores compartidos, los cuales buscan guiar la conducta rutinaria de todos los colaboradores para juntos alcanzar la misión y visión; para aplicar este concepto se debe tomar en cuenta el trabajo en equipo como pieza fundante del mismo, y lo que se busca es orientar la visión estratégica y aumentar el compromiso profesional. Sin embargo, para que el empleo de los valores sea fructífero, deben definir la manera en que la institución las vivirá y debe haber voluntad y perseverancia para ponerlos en práctica.

## **b. Objetivos**

Es un fin que se debe alcanzar para que la organización cumpla con lo que se propone; “son más específicos que el planteamiento de la misión. Es un logro que se propone en un plazo determinado, por lo tanto, debe ser cuantificable, tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva y debe tener un plazo de tiempo para su corrección. ” (2:37)

Cuando se plantean objetivos, se justifican las acciones que emprende una organización, y se evalúan las mismas para medir su eficiencia, es decir, son la unidad de medida que muestra los verdaderos resultados de la ejecución de ciertas actividades. Por lo tanto, deben ser claras, flexibles, mensurables, realistas, coherentes, motivadores, confiables, etc.

Las razones por las que se deben fijar objetivos son:

- ✓ Indican la dirección que se debe seguir para obtener un resultado.
- ✓ Establecen si lo que se desea ejecutar es realizable.
- ✓ Evalúa en qué punto está lo que se quiere alcanzar, lo que se ha conseguido y lo que hace falta para terminar y lograr lo que se pretende.

## **c. Metas**

“Es un producto elaborado, el resultado de un proceso, por lo tanto, requiere insumos. Son objetivos a corto plazo, también son cuantificables y medibles; pueden ser mensuales o diarios. Tienen que estar alineados en el marco y en el tiempo con el objetivo.” (2:37)

Las metas constituyen principios generales que deben seguir los miembros de la organización para lograr el futuro planeado, y proporcionan estándares para el cumplimiento de los objetivos, lo cual quiere decir que identifica ciertas acciones que coadyuvarán al logro de los resultados esperados.

Lo anterior quiere decir que las metas son una serie de pasos que hacen que el objetivo propuesto sea alcanzado satisfactoriamente, y para que esto se cumpla, deben ser realizados con exactitud y en el tiempo establecido.

#### **d. Programas**

“Son fijaciones de tiempo para cada acción, especifican las más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso. Se utilizan una sola vez e incluyen metas, objetivos, políticas y procedimientos.” (10: s.p)

La elaboración de programas es muy importante para establecer las acciones que se requieren en el alcance de los objetivos; son una herramienta efectiva para la optimización de recursos, el cumplimiento de metas y facilitan la realización del proceso que se cumplirá con el objetivo. Es importante resaltar que en un programa deben indicarse los responsables de la ejecución de las actividades, los recursos que se utilizarán y las políticas y/o normas que deben tomarse en cuenta para su cumplimiento.

#### **e. Presupuestos**

“Programas que indican unidades, cantidades, costos y los pronósticos en los que estos descansan. Establecen formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.” (10: s.p)

Los presupuestos son parte importante en el establecimiento de programas o acciones administrativas, puesto que representa los recursos y fuentes de financiamiento que se utilizarán para realizar las mismas; en el establecimiento de presupuestos debe detallarse todo lo que generará costos, con el fin de identificar lo que realmente es necesario adquirir para ejecutar las acciones previstas. Por consiguiente, se debe tomar en cuenta que puede estar sujeto a modificaciones, sin embargo, no perderá su sustancialidad y objetividad.

Todos estos elementos de la fase de planeación deben ser llevados a la acción mediante la ejecución de actividades que las cumplirán, es por eso que dicha fase posee instrumentos que permiten plasmar dichas acciones. A continuación se conceptualiza la herramienta que será utilizada en el presente trabajo de tesis.

## **II. Instrumentos administrativos de la planeación**

Entre los instrumentos de la Planeación se encuentra el plan de acción, el cual será estudiado en la presente investigación, por lo que a continuación se define.

### **a. Plan de acción**

Es un instrumento administrativo de programación y control de la ejecución de proyectos y actividades que deben implementar las instituciones para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos establecidos. Como herramienta eficaz, detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las Unidades o Departamentos de una organización, fijando tiempo y responsables.

Como su nombre lo dice, el plan de acción es el que guía la actuación de los responsables de cierto objetivo, actividad o proyecto; debido a que en el mismo, se detalla paso a paso, todo lo que se debe llevar a cabo para lograr lo deseado, y por lo tanto, se debe indicar cuáles serán los elementos necesarios para su ejecución favorable. La importancia de este instrumento recae en que evita que los responsables de ejecutarlo pierdan el enfoque, que desconozcan el objetivo que se persigue y que desperdicien tiempo y recursos en su realización.

Luego de haber establecido los cursos de acción, a través de los elementos de planeación, es necesario distribuir la realización de dichas actividades, porque da inicio la fase de organización. A continuación se detalla.

### **1.2.1.2. Organización**

“Es el proceso que ordena y distribuye las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar objetivos.” (10:s.p) Es importante porque permite tener una estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias para lograr su mayor eficiencia.

Lo anterior quiere decir que en el proceso de organización se diseña y establece el orden de los factores que contribuirán al funcionamiento de la empresa, se dividirán y estructurarán las tareas y los recursos necesarios para lograr el fin establecido. La eficiencia con que se lleve a cabo este proceso define la calidad de las operaciones administrativas y la productividad del uso de los recursos.

Para efectuar esta fase administrativa se debe tomar en cuenta la magnitud de la institución, los elementos que se tienen para el funcionamiento de la empresa y los resultados que se pretenden obtener, debido a que de esta manera se asegura que la organización instituida permita lograr lo que se ha propuesto. Dado lo anterior, se resume los resultados que se aseguran al aplicar ésta fase del proceso administrativo.

Para la distribución de tareas y jerarquías, es necesario que éstas sean representadas de forma estructural, con el fin de facilitar su comprensión. Por lo anterior, se describe a continuación el significado y utilidad de la estructura organizacional.

#### **I. Estructura organizacional**

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir, su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.” (10:s.p) Es la forma en que se distribuyen y agrupan las

actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre directivos y colaboradores, entre directivos y entre colaboradores.

Con el establecimiento de una estructura organizacional se pretende formalizar la relación jerárquica de todos los miembros de la empresa, de acuerdo a sus competencias y funciones dentro de la misma. Es por eso que dentro de éste es importante agrupar las funciones, jerarquías y puestos imprescindibles para la administración de la institución, ubicándolas en el nivel que les corresponde según la autoridad, responsabilidad y complejidad de sus tareas, que por ende, agregan valor a las operaciones que buscan el alcance de un objetivo.

Luego de haber planeado y organizado las acciones a llevar a cabo para la administración de la organización, se procede a realizar la interrelación de los recursos disponibles, además de asignarlos al talento humano; esto con la finalidad de optimizarlos y hacer más productivo y satisfactorio el trabajo del personal. Para tal efecto, a continuación se conceptualiza la siguiente fase del proceso administrativo, encargada de diseñar dicha interrelación.

### **1.2.1.3. Integración**

“Para operar con eficacia, toda organización sin importar su magnitud, requiere recursos de carácter humano, material y financiero, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta; de lo contrario, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficiencia que se esperan alcanzar.” (2:7)

Por tanto, luego de contar con la información y estructura de la empresa, se deben integrar todos los recursos necesarios para ejecutar el trabajo proyectado. La integración de personal es el tema prioritario en este trabajo de tesis, pues se encarga de la gestión del talento humano a través de su reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, además de retener

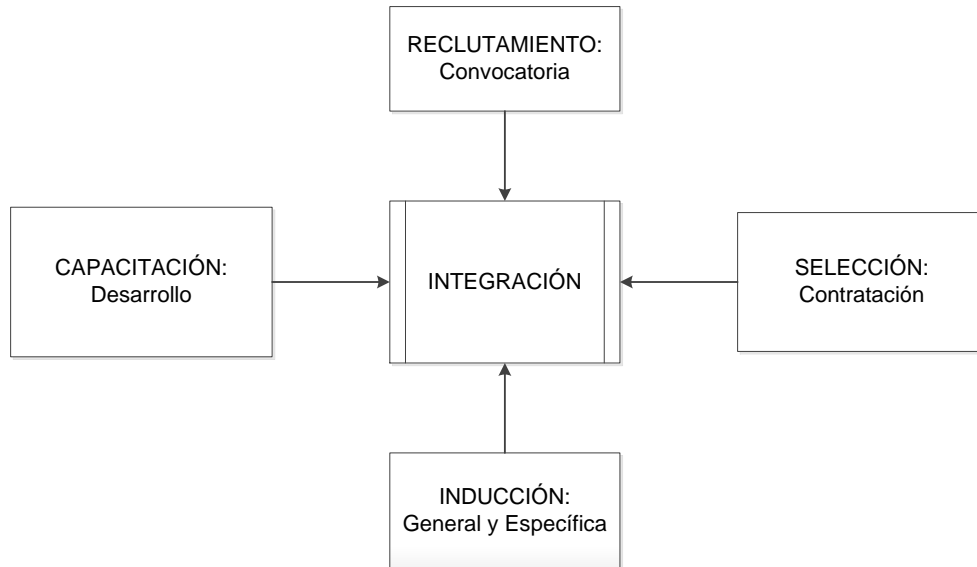
al talento humano para que todas sus competencias y comportamientos sean la parte medular de la óptima funcionalidad de la organización, y por ende, el desempeño eficiente de sus colaboradores. Esta fase considera de gran importancia al recurso humano, pues de él depende el manejo eficiente y eficaz de los otros recursos que conforman la organización, por lo que se considera como uno de los factores clave para lograr el éxito.

Dentro de la fase de integración se define y requiere de los recursos necesarios para llevar a cabo lo planeado y organizado; se establecen estándares de calidad, tiempo y características en el uso del talento humano; se determinan las fuentes de abastecimiento de los mismos. “Ésta fase es una función vital; pues se ejecuta en la Unidad de Recursos Humanos, pues a través de ésta se obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la organización.” (10:sp)

### **I. Elementos Integradores**

A continuación se desglosan los elementos fundamentales de la fase de integración como proceso administrativo del talento humano, considerando que para la presente investigación, el elemento importante para dar respuesta a la problemática planteada por la unidad sujeta a análisis, es el de Capacitación, pues además de formar parte de ésta fase, también es una fuente importante de satisfacción laboral. Por lo anterior, el desarrollo de éste concepto será tratado a detalle en el tema de satisfacción laboral que será encontrado más adelante.

**Figura No. 7**  
**Elementos Integradores**



**Fuente:** Elaboración Propia, año 2015

A través de esta figura, se demuestra que para la ejecución de ésta fase del proceso administrativo, se deben ejecutar ciertas tareas relacionadas con el reclutamiento y selección, contratación, inducción, evaluación y desarrollo de los colaboradores que aplican sus competencias para lograr el funcionamiento óptimo de la organización para la cual trabajan.

Luego de haber integrado todos los recursos disponibles y el recurso humano que posee la organización, es necesario que los mismos sean dirigidos, de tal manera que se cumplan con los objetivos, se aprovechen los recursos, y el desempeño del talento humano sea eficiente y eficaz para que la administración de la empresa sea funcional. Por lo tanto, a continuación se desarrolla la fase que se encarga de dirigir, supervisar y motivar al personal.



#### **1.2.1.4. Dirección**

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (7:305)

En este proceso es donde se ejecuta todo lo planeado, organizado e integrado con antelación, en esta fase se dirigen las acciones para el alcance del objetivo, se toman las decisiones para ajustar los planes y reorganizar las funciones jerarquías y puestos que lo requieran, se dirige de acuerdo a la integración de los recursos previamente diseñada. Aunado a lo anterior, se supervisa que lo planeado, organizado e integrado se cumpla y por lo tanto, provea los resultados que se desean alcanzar. En este proceso se requiere la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad previamente establecida, del poder que es otorgado por la sapiencia y experiencia de quien la ejerce, la influencia, el mando, la delegación y coordinación para que todo funcione de acuerdo a lo esbozado, con el fin de cumplir con los objetivos y hacer productivo el trabajo para el alcance de los mismos.

Para que la fase de dirección sea ejecutada de forma eficiente y eficaz, se debe contar con elementos que contribuyan a su cumplimiento, a continuación se esbozan.

#### **I. Elementos de Dirección**

A continuación se presentan los elementos del proceso de Dirección y aspectos importantes de cada uno, desarrollándose los que forman parte del estudio, análisis y respuesta a los problemas planteados al presente trabajo de investigación.

### **a. Liderazgo**

Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un equipo. Es el proceso de apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que contribuye a que un individuo o grupo se identifique con la cultura de una organización, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. “Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas.” (6:169)

El liderazgo se refiere a la capacidad que se tiene para ejercer el poder, la influencia y el mando sin aplicar coacción, sino al contrario, practicarla por naturaleza y que la misma sea acatada por inercia y aprobación total, puesto que se reconoce que el dirigente tiene la facultad innata, el conocimiento y experiencia necesaria para que sea respetada y obedecida. Si esta capacidad se domina y se practica, es conveniente afirmar que el proceso de dirección será ejecutado satisfactoriamente y obtendrá los resultados esperados.

- **Estilos de Liderazgo**

Es el patrón total de acciones explícitas e implícitas en los líderes según lo consideran los colaboradores. “Es la manera en que el dirigente consigue que sus subordinados trabajen y ejecuten las tareas de la forma requerida; se consideran como las estrategias que el líder formula para que sus órdenes sean obedecidas y respetadas.

- **Autocrático**

El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Piensa que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, considera que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o tienen otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus

decisiones. "El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices." (1:86)

El líder autocrático no ejerce poder, ejerce fuerza e imposición; no confía en su equipo, y por lo tanto, supervisa de manera obsesiva el trabajo de sus colaboradores, exigiendo que las tareas se realicen tal y como él las haría. Cree que su personal no es lo suficientemente creativo y preventivo como para que pueda delegarles responsabilidades de mayor grado. El líder de esta naturaleza centraliza las decisiones y las toma sin tomar en cuenta el beneficio o perjuicio que estas traigan a su personal.

- **Participativo**

"El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones, siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus colaboradores para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras." (1:86)

Impulsa a sus seguidores a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus trabajadores y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **Rienda suelta**

"En este tipo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Dice a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer". No le importa como lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que

los trabajadores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas. Este estilo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.” (1:86)

Este estilo de liderazgo también es llamado liberal, porque es permisivo y delega todas las decisiones y actividades a su equipo; no dirige ni controla lo que hacen sus subordinados, y por ende, no ejerce poder, autoridad e influencia. Esto da como resultado que cada colaborador realice su trabajo a su propio criterio y bajo sus propias reglas, lo que significa que no se alcance el objetivo propuesto, puesto que sin haber dirección, todos los colaboradores se desenfocan, y no efectúan sus actividades de forma integrada y bajo los estándares que la organización exige para llevarlos a cabo, además, no tienen una guía clara de cómo deben hacerse las tareas para que se obtenga el fin esperado.

## **b. Comunicación**

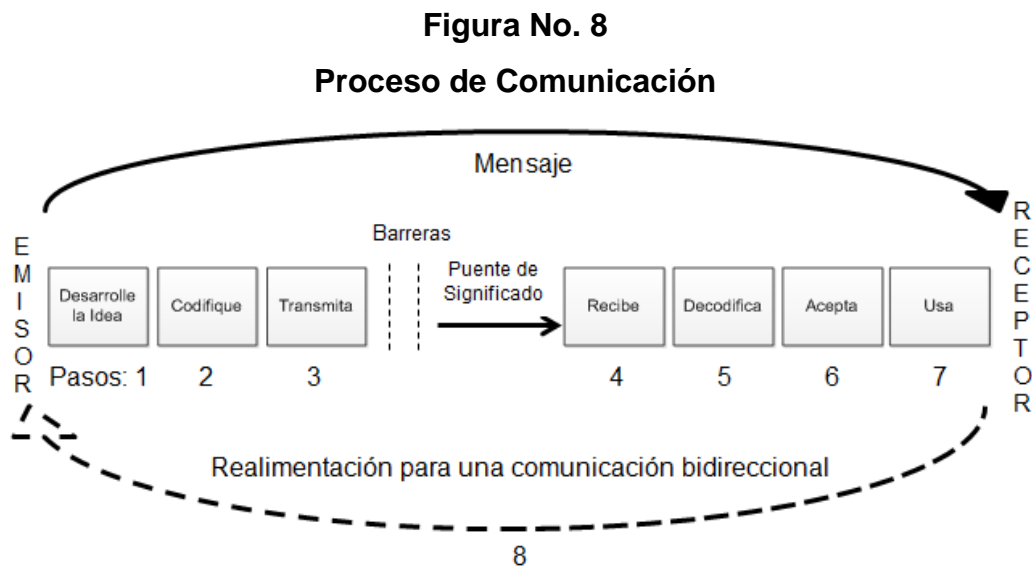
“Es el proceso mediante el cual, los seres humanos transmiten sus ideas, pensamientos, actitudes; a través de símbolos, verbales o no verbales, con el objetivo básico de compartir información.” (1:86)

La comunicación es entonces la esencia de las actividades organizacionales y es fundamental para su funcionamiento óptimo; puesto que mejora la competitividad de la empresa, hace que se adapte a los cambios del entorno, facilita el logro de objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de sus miembros, facilita la coordinación y control de las tareas y fomenta la motivación, compromiso, responsabilidad y participación de los integrantes del equipo, formando un clima integrador de trabajo.

La comunicación se da interna y externamente. Cuando se habla de comunicación interna, se enfoca en los miembros de la empresa, en la cual se

tiene que tomar en cuenta lo que se quiere decir, cómo se quiere decir y de qué manera se transmitirá para que se obtengan los efectos esperados, y es por eso que es de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que conforman la institución. Por otra parte, la comunicación externa es importante también, porque proyecta, promueve y refuerza la imagen de la organización, por lo tanto, es necesario contar con planes de acción que la mantengan.

Para que la comunicación de ideas sea efectiva y permita la realimentación ideal, es necesario que se siga el proceso requerido, el cual es enmarcado en la siguiente figura:



**Fuente:** Newstrom, John W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Minnesota Estados Unidos. 13 Edición. 2011. Páginas 51.

Como se observa en la figura anterior, el proceso de comunicación inicia cuando el emisor desarrolla una idea codificada de tal manera que cuando ésta es transmitida, quien recibe el mensaje lo comprende. Es importante resaltar que en el proceso de transmisión del mensaje, pueden crearse barreras que impiden la fluidez de la comunicación y su comprensión; lo cual hace que se decodifique de forma errónea y no se acepte la información proporcionada. Lo que se debe

hacer para que el mensaje sea aceptado y usado es retroalimentar la idea comunicada anteriormente, de tal manera que las barreras que se presenten no distorsionen la información enviada, iniciando nuevamente el proceso de comunicación.

### **c. Motivación**

“Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. Es asegurarse que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.” (9:375)

La organización es un ente que por sí solo nunca podrá alcanzar sus objetivos, puesto que siempre necesitará de personas competentes que la ayuden a lograr sus metas, y por lo tanto, éstos necesitan estar motivados. Por ello es que en la motivación del colaborador es donde se encuentra la clave del éxito y los máximos beneficios para ambas partes. Cuando el trabajador esta desmotivado, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día, su rendimiento empieza a decaer y se vuelve deficiente.

Lo que se sugiere para mejorar la motivación es:

- ✓ Mejorar y mantener la comunicación entre los colaboradores y la institución
- ✓ Fomentar el respeto mutuo
- ✓ Buscar la conciliación entre el trabajo y la familia
- ✓ Reconocer el esfuerzo del personal
- ✓ Mostrar interés por las necesidades del colaborador
- ✓ Establecer retos constantes para evitar la rutina
- ✓ Crear y fortalecer equipos de trabajo
- ✓ Instaurar entrevistas personales y evaluaciones de satisfacción laboral

A continuación se presenta la teoría de motivación que busca proveer al personal de los satisfactores fundamentales para su eficiente desempeño dentro del puesto de trabajo, los cuales fueron generalizados en la clasificación anterior.

- **Teoría de motivación**

“Entre las principales teorías motivacionales a considerar para el objeto de investigación se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg. A continuación se desarrolla.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

“Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- **Factores higiénicos**

Están relacionados con la satisfacción en el trabajo, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan sus funciones, las relaciones interpersonales, comunicación, el salario, beneficios sociales, entre otros.” (4:130)

Quiere decir que los factores higiénicos se refieren al entorno en donde se desenvuelve el colaborador y lo que se provee al mismo para que cumpla con sus atribuciones de forma apropiada, los cuales pueden ser satisfactorios o insatisfactorios para el trabajador, de acuerdo a la forma en que estos sean proporcionados.

➤ **Factores motivacionales**

“Se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad.” (4:130)

Se refiere a la satisfacción que el colaborador siente por lo que hace, por su desarrollo personal y profesional dentro del puesto de trabajo, lo cual hace que éste brinde eficiencia y eficacia en la realización de su labor, pues se le reconoce como tal y se le estimula para que continúe así. Sin embargo, si estos aspectos no se practican dentro de las organizaciones, la satisfacción decaerá y repercutirá en su desempeño. A continuación se muestra el esquema que clasifica los factores satisfaccionales que considera Frederick Herzberg en su teoría.

**Figura No. 9**

**Teoría de los Dos Factores de Herzberg**



**Fuente:** Davis Keith & W. Newstron John. “El Comportamiento Humano en el Trabajo” 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 133



### **1.3. Clima Laboral**

“Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los colaboradores. Se refiere tanto a la parte física como emocional.” (11: s.p)

El clima organizacional puede considerarse como el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, la forma en que se relaciona con el personal de la empresa y la percepción que el empleado tiene en general sobre la misma, la cual incide directamente en su desempeño laboral.

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Básicamente es un estudio descriptivo en el cual se selecciona una serie de elementos y, se mide cada uno de ellos independientemente, para describir lo que se investiga.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para la determinación de existencia de satisfacción laboral en una institución, puesto que ésta constituye las condiciones de ambiente laboral en donde se desarrollan las actividades de la empresa. Se debe tomar en cuenta que el clima organizacional y satisfacción laboral son mutuamente incluyentes, pues si el clima laboral es deficiente, la satisfacción laboral también lo será, y viceversa.

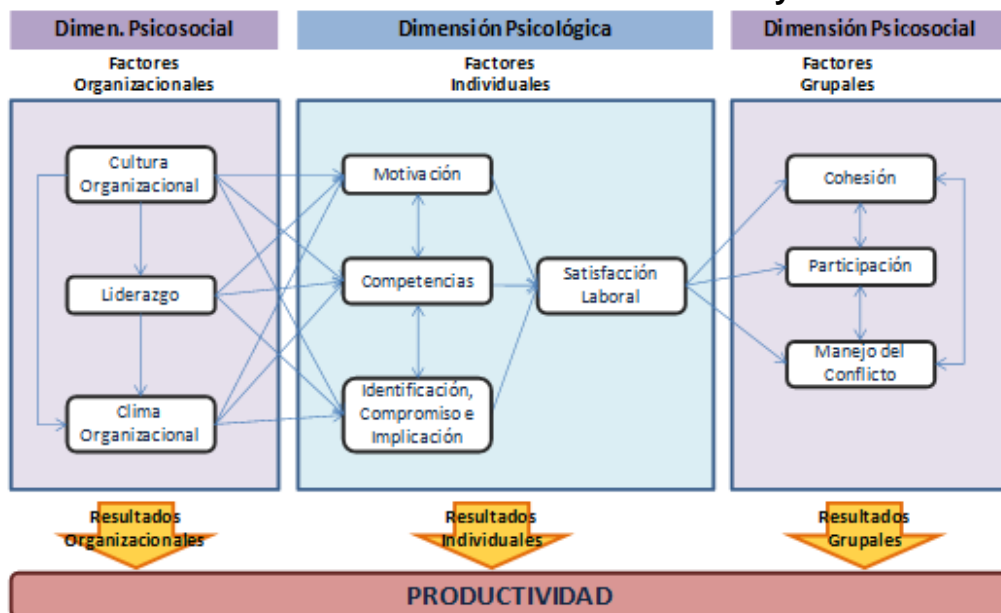
Dado lo anterior, se desarrolla el tema de satisfacción laboral, el cual dará respuesta al problema que se presente solucionar en este trabajo de investigación, y en el cual se incluye el clima organizacional como generador de satisfactores laborales.

#### 1.4. Satisfacción laboral

Es importante considerar que las personas asumen actitudes en todo ámbito de trabajo, las cuales pueden ser buenas o malas y se reflejan en el nivel de satisfacción laboral, por lo que éste depende de cómo su ambiente y condiciones de trabajo cubren sus necesidades. La satisfacción laboral se define según Stephen Robbins como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

En la siguiente figura se muestra la interdependencia de las fuentes de satisfacción laboral con la productividad de una institución, tomando en cuenta que existen factores organizacionales, grupales e individuales que deben ser satisfechos para el alcance del fin primordial. Dichos factores se encuentran contenidos en las principales fuentes de satisfacción laboral a utilizar en la presente investigación.

**Figura No. 10**  
**Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral y la Productividad**



**Fuente:** Quijanos, S.; Navarro, J.; Yepes, M.; Berger, R.; Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1): 92-106.

#### **1.4.1. Fuentes de Satisfacción Laboral**

“La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.” (8:72)

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones tendrá el trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento y participación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar al colaborador para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un colaborador obtiene cada vez más información sobre su área de trabajo. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados de forma rutinaria.

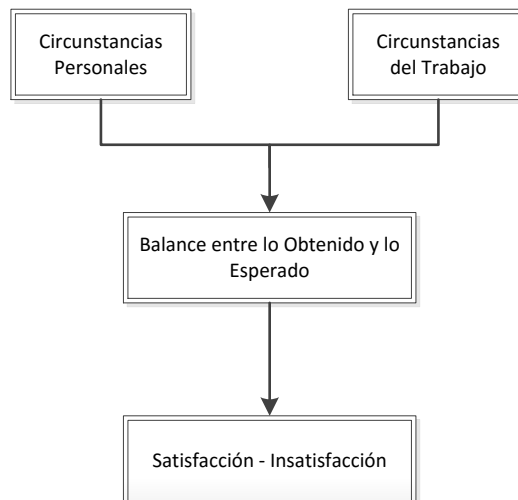
La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. En consecuencia, los administradores deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes del personal ante otros aspectos de la vida.

La dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los trabajadores. Uno de los métodos más comunes de estudiar la satisfacción laboral, consiste en la realización de una

encuesta. Una encuesta de este tipo es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Una encuesta revela cómo se sienten los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quiénes están implicados. La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para la evaluación de problemas generales de los empleados.

A continuación se representa gráficamente las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral, los cuales deben ser proveídos por la organización, si ésta desea obtener los resultados esperados:

**Figura No. 11**  
**Satisfacción Laboral**



**Fuente:** elaboración propia, año 2014

Las principales fuentes de satisfacción laboral forman parte de los elementos de la fase de Dirección del proceso administrativo, puesto que ésta es la encargada de crear un ambiente comunicacional apropiado, liderazgo participativo y satisfacer las necesidades motivacionales y de higiene que son fundamentales

para la efectiva ejecución de lo planeado, organizado e integrado. A continuación se presenta la descripción de las principales fuentes de satisfacción laboral que no están incluidos dentro de dicha fase del proceso administrativo.

#### **1.4.1.1. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La efectiva aplicación de este elemento da como resultado el alcance eficiente de los objetivos y estrategias organizacionales, debido a que las actividades laborales fluyen de manera más rápida y eficiente. Adicional a esto, hace que proporcione un clima organizacional agradable entre los colaboradores, porque crea confianza y seguridad entre ellos. Otros beneficios que produce la aplicación satisfactoria del trabajo en equipo son: existencia de un involucramiento de todos los colaboradores en el proceso laboral, aumento del empoderamiento y el compromiso de los miembros, alta probabilidad de implementación de nuevas ideas, aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales, se forma la habilidad de compensar las debilidades individuales, se provee un sentido de seguridad y se desarrollan las relaciones interpersonales.

#### **1.4.1.2. Capacitación**

Cuando se habla de capacitación se habla del conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa, la cual está orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores que les permitirá desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente. Esta es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo.

Para poder brindar competencias al personal, a través de capacitaciones, y que las mismas sean las apropiadas y necesarias para que el colaborador pueda optimizar el logro de objetivos, y además poder utilizar los recursos disponibles de forma eficiente; es necesario conocer cuál es la gama de temas que son fundamentales para el ejercicio de las labores cotidianas. En tal sentido, se utiliza una efectiva herramienta que permite realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación; de ahí se derivará el plan y programa de capacitación que permitirá brindar al personal el aprendizaje que requieren para ejecutar su trabajo de forma eficiente y efectiva.

Existen diversas formas de diagnosticar y evaluar cuáles son las necesidades de capacitación en una organización, sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo de tesis, se utilizará el DNC para Puesto-Persona, el cual busca identificar cuáles son las competencias que el personal debe poseer para ejecutar de forma eficaz y eficiente su puesto de trabajo, lo cual contribuirá a el logro de objetivos. “Es útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas con un enfoque netamente cuantitativo”. (12:124-125)

Además de diagnosticar las necesidades de capacitación, es necesario evaluar y determinar si los propios eventos de capacitación han proveído al colaborador los conocimientos, habilidades y actitudes apropiados para desempeñar sus puestos, así como el entorno que propicia la enseñanza aprendizaje. Por tal motivo, es de suma importancia diseñar una herramienta que permita recopilar el conjunto de percepciones y sugerencias que los participantes de estas capacitaciones tengan respecto al evento mismo, con el fin de mejorar continuamente dichos procesos de enseñanza aprendizaje.

Existen cuatro niveles de evaluación de la capacitación, siendo estos la evaluación de reacción, de aprendizaje, de impacto y Retorno de Inversión -ROI-, sin embargo, para los efectos de éste trabajo de investigación, el utilizado será la evaluación de reacción, la cual representa la manera en que los participantes reaccionan a la capacitación, pues mide su satisfacción al respecto y permite la retroalimentación de los facilitadores, los proveedores de la capacitación y la organización como tal; por lo tanto, mide las habilidades del instructor, del contenido de la capacitación, del material y equipo de apoyo y otros aspectos generales.

No se tomaron en cuenta los siguientes niveles de evaluación, en virtud que éstos se enfocan en evaluar el desempeño individual del personal, antes y después de las capacitaciones recibidas; lo cual no se relaciona directamente con el objetivo de éste documento, debido a que se busca mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a la calidad y utilidad de los eventos de capacitación.

#### **1.4.1.3. Retos del trabajo**

Esto se refiere a que los colaboradores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral, en virtud que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo

como un determinante principal de la satisfacción del colaborador. Se identifican cinco "dimensiones centrales":

**“Variedad de habilidades:** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del personal.

**Identidad de la tarea:** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea:** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**Autonomía:** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al colaborador en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.” (5: s.p)

**Retroalimentación del puesto mismo:** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el trabajador obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Los colaboradores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral, en virtud de que se incrementa la



libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

#### **1.4.1.4. Reconocimiento**

El reconocimiento hacia los colaboradores se basa en modos no monetarios de felicitación y estímulo de acuerdo al desempeño de éste. Tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del trabajador para mejorar el trabajo y la productividad de la organización. Es similar a la motivación, alienta a la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho y terminado, no es conocido ni necesariamente esperado, puede ser tangible o intangible; estos se recuerdan por mucho tiempo, promoviendo a largo plazo relaciones interpersonales apropiadas y fidelidad en el personal.

Existen diversas herramientas que permiten reconocer de forma más objetiva el desempeño óptimo de un trabajador, entre estos están los sistemas de incentivos, en los cuales se establece la forma de calificar el desempeño de un colaborador, y la manera de premiar y estimular su actuar, a través de la proporción de regalos u otros bienes y servicios que hagan sentir valorado a dicho trabajador eficiente y eficaz. Lo anterior produce mayor satisfacción al personal, y por ende, el logro de resultados se facilita, así como la obtención de lealtad e identidad organizacional. Sin embargo, se debe calificar el desempeño de un colaborador a través de ciertos criterios objetivos, los cuales se establecen con base en el giro del negocio y a las necesidades actuales de la organización, lo que por consiguiente especificará cual debe ser el perfil de un colaborador eficiente y eficaz, que merece ser reconocido por su labor más allá del deber.

#### **1.4.1.5. Condiciones Laborales**

Las condiciones laborales son aspectos del trabajo importantes para la salud y productividad de los colaboradores, incluyendo los aspectos ambientales y tecnológicos, las cuestiones que tienen que ver con la organización y ordenación del trabajo, entre otros. El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que la calidad del mismo es un factor determinante de la productividad de una organización; esto podrá ser alcanzable si existen condiciones de trabajo óptimas. La atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el ser humano pueda trabajar, y constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción laboral.

#### **1.4.1.6. Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral del colaborador. A través de ellas, éste obtiene importantes refuerzos sociales y laborales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación a los mismos. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida y la productividad en el trabajo. Es importante tener en cuenta que el personal es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican social y laboralmente, y se sienten miembros de cada uno de estos.

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que hacen a los trabajadores competentes en diferentes situaciones y escenarios, lo cual se traduce en un ambiente de trabajo idóneo y satisfactorio. En este factor de satisfacción se incluye el proceso de formación de los colaboradores, al atender a sus necesidades, fomentar una cultura de trabajo y a resolver conflictos entre los diferentes compañeros y/o directivos.

Al haber planteado cuales son las principales fuentes de satisfacción laboral, es necesario determinar la forma en que éstas son aplicadas en la organización, pues esto proveerá información de lo que produce satisfacción e insatisfacción, lo cual será entonces la información base que permitirá crear cursos de acción que busquen el incremento y mejora continua de la satisfacción laboral;. Para ello, en el siguiente apartado se describe la forma en que ésta puede ser medida y controlada.

### **1.5. Medición de la satisfacción laboral**

Las autoridades de una institución hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que es un indicador importante de la capacidad de las mismas para responder a las necesidades y expectativas de sus colaboradores. Se desarrollan métodos indirectos para medir la satisfacción laboral dado que es algo intangible y personal. “Entre estos métodos, cabe citar:

- ✓ Observación del comportamiento del personal.
- ✓ Entrevistas con el nivel directivo de las organizaciones.
- ✓ Cuestionarios de satisfacción laboral dirigidos a los colaboradores.

El método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos, ejemplo de ello es el del Índice Descriptivo del Trabajo (IDT), que es el método más comúnmente utilizado para medir la satisfacción laboral.”(5: s.p)

Para poder diagnosticar cual es el porcentaje de satisfacción laboral existente en la unidad objeto de estudio, se empleará el tercer método de medición (Cuestionarios de satisfacción laboral dirigidos a los colaboradores), pues es un método económico, efectivo y representativo de los criterios, opiniones, sugerencias y percepciones del personal cuya satisfacción es imprescindible para la eficiente y eficaz funcionalidad de la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El compromiso de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, es el desarrollo y satisfacción integral de todos los colaboradores y de sus clientes o usuarios. Sin embargo, se han observado problemas actitudinales, comportamientos inadecuados, carencia de identidad institucional y decremento de la eficiencia y eficacia organizacional. Por otra parte, las autoridades de esta Unidad desconocen si su personal está conforme con las condiciones de trabajo proporcionadas, y por consiguiente, no poseen la información, metodologías y herramientas necesarias que les permita medir las apreciaciones del personal con respecto a su satisfacción laboral.

Es por eso que se realizó una investigación que permite conocer el grado de satisfacción laboral que posee el personal de esta dependencia, puesto que es necesario conocer las posibles causas que provocan circunstancias negativas en el funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos y sus trabajadores. Finalmente, en éste capítulo se comprueba la primera hipótesis que da origen a la elaboración del siguiente trabajo de tesis, la cual buscaba confirmar las causas que producen insatisfacción laboral dentro de la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la Ciudad de Guatemala.

#### **2.1. Antecedentes**

La Unidad objeto de investigación se crea el 1 de octubre de 1,971 como el órgano encargado de la aplicación del Reglamento de Relaciones Laborales

entre la Universidad y su Personal, así como todas las disposiciones sobre la administración del talento Humano.

Brinda asesoría y consultoría a las autoridades Universitarias; propone, comunica y aplica políticas y directrices en el área de gestión de recursos humanos, en la búsqueda de su calidad de vida. Actualmente, ésta Unidad cuenta con 17 puestos de trabajo ocupados por 62 colaboradores.

### **2.1.1. Misión**

Brindar asesoría y consultoría a las autoridades Universitarias; proponer, comunicar y aplicar políticas y directrices en el área de gestión de recursos humanos, en la búsqueda de su calidad de vida.

Impulsar la equidad y justicia en la remuneración a los puestos acorde con su valoración y en la distribución de la carga de trabajo, proveer de capital humano de calidad, con pago de salarios y prestaciones exactas y oportunas.

Sobresale en su compromiso el desarrollo integral de todos los colaboradores; apoyándose en un sistema de motivación y estímulo. Su gestión es brindar servicios y productos de calidad; son competitivos utilizando en sus procesos los sistemas informáticos y tecnologías de telecomunicaciones, para satisfacer a sus clientes.

#### **2.1.1.1. Visión**

Ser responsables de la gestión y desarrollo integral del capital humano de la Universidad, altamente competitiva y productiva, líder dentro de la institución, que utiliza tecnología de punta en la ejecución de todos sus procesos. Brindar servicios de calidad, con el uso óptimo de los recursos para alcanzar sus fines y objetivos, e impulsar una cultura cimentada en valores institucionales.

### **2.1.1.2. Valores**

**Responsabilidad:** valor que permite al trabajador universitario interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de sus acciones y decisiones.

**Respeto:** es valorar a los demás, acatar los límites que impone el derecho ajeno como base para la convivencia armoniosa en la Universidad. Por lo que este valor reconoce la autonomía de cada ser humano, acepta las diferencias individuales y valora los derechos y deberes de los trabajadores de la Universidad.

**Honestidad:** valor que distingue al trabajador y la trabajadora de la Universidad por sus actos de probidad, rectitud, decoro y decencia.

**Excelencia:** valor que motiva al trabajador de la Universidad a desarrollar sus labores cotidianas en forma sobresaliente y buscando continuamente la mejora de su trabajo realizado.

**Servicio:** es la disposición del trabajador y trabajadora universitaria de atender con agilidad, cordialidad, eficiencia y diligencia a la comunidad universitaria y a las personas que hacen uso de los servicios de la Universidad, en función de la misión institucional.

### **2.1.2. Objetivo General**

Mediante la correcta aplicación de las leyes y reglamentos, normativos y procedimientos vigentes y la puesta en práctica de los principios básicos de la administración de personal, la equidad y la justicia, obtener un rendimiento óptimo en el desempeño de las tareas por parte de los trabajadores, para el efectivo cumplimiento de los fines institucionales.

### **1.1.2.1. Objetivos Específicos**

- Lograr una correcta integración del personal administrativo, mediante el uso de técnicas modernas de la administración de personal.
- Velar por una valoración de puestos congruentes con el grado de complejidad y responsabilidad de las tareas, que permita una remuneración justa y equitativa para el trabajador.
- Lograr que las dependencias de la Universidad, obtengan nóminas de elegibles con candidatos idóneos para obtener un servicio adecuado para la Institución.
- Velar porque el personal administrativo, se mantenga actualizado y que permanentemente exista en él una adecuada motivación e identificación con nuestra organización.
- Velar porque los nombramientos y contratos se apeguen a la legislación vigente para que el pago de los salarios se efectúe oportunamente.
- Facilitar la herramienta indispensable para que todo trabajador universitario pueda optar a los derechos de prestaciones que concede la Institución.
- Lograr una adecuada Administración del Impuesto sobre la Renta de todos los demás descuentos efectuados a los trabajadores universitarios.

### **2.1.3. Actividad de servicio**

Aplicar y diseñar leyes, reglamentos, normativos, procedimientos, principios básicos de la administración del capital humano, la equidad y la justicia en la remuneración de los trabajadores, la adecuada integración, el rendimiento óptimo, una valoración técnica de puestos congruente con la complejidad y responsabilidad de las tareas, la actualización y motivación del personal y porque el mismo reciba el pago de sus salarios y prestaciones en forma oportuna.

Además de lo anterior, es la encargada de resolver consultas y proveer al personal de la Universidad la documentación e información relacionada con su relación laboral con la institución, como contratación, remuneración, extensión de

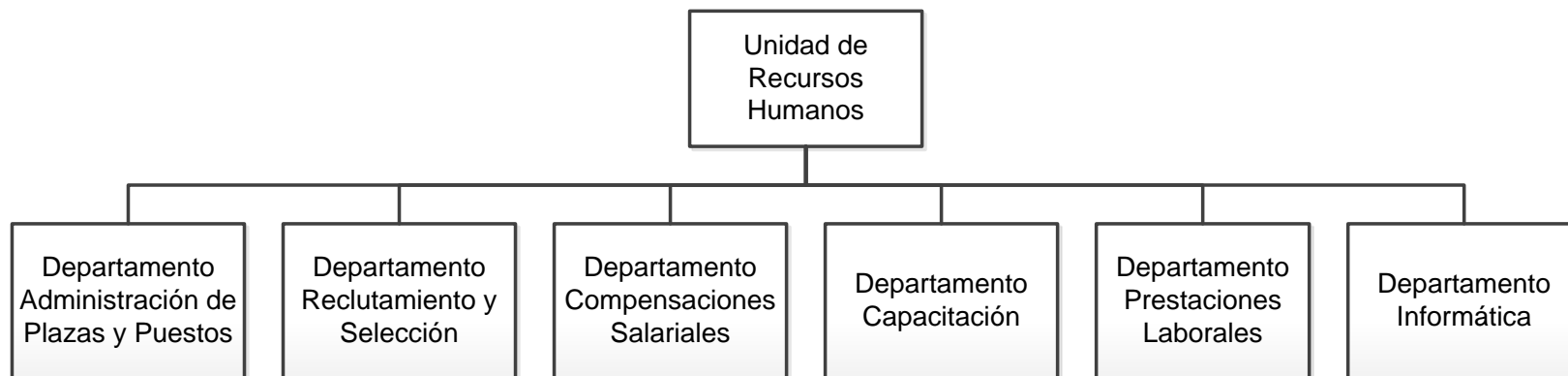
certificaciones de IGSS, relaciones laborales, realizar cálculos de jubilaciones e indemnizaciones, entre otros.

A continuación se presenta el organigrama de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, de acuerdo a la descripción de actividades primarias y secundarias que se desarrollan en las páginas 45 y 46, tomando en cuenta el giro de la unidad.



## 2.1.4. Estructura organizacional

**Figura No. 12**  
**Organigrama General**  
**Unidad de Recursos Humanos**



**Fuente:** Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, año 2014.

#### **2.1.4.1. Descripción de actividades primarias**

**Administración de plazas y puestos:** es responsable de velar por una adecuada valoración y clasificación de puestos y porque la remuneración establecida para los trabajadores sea congruente con el grado de complejidad y responsabilidad de las tareas desempeñadas; asimismo, es su menester determinar los requisitos de formación y experiencia para ocupar los puestos de la carrera administrativa.

**Reclutamiento y Selección:** es responsable de velar porque en la carrera administrativa de la Universidad se contrate recurso humano calificado y con idoneidad para el desempeño de los puestos; para el efecto debe de mantener un banco de pruebas psicométricas y técnicas actualizado y congruente con la naturaleza de los puestos.

**Compensaciones Salariales:** es responsable de velar porque el personal contratado en la Universidad, llene las calidades establecidas en la legislación sobre la materia y porque el pago de los salarios y prestaciones se realice en forma exacta y oportuna.

**Capacitación:** es responsable de velar porque el personal de nuevo ingreso en la Universidad, reciba la inducción institucional en forma oportuna y porque el personal de la carrera administrativa de la Institución, reciba la capacitación necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus puestos.

#### **2.1.4.2. Descripción de actividades secundarias**

**Prestaciones Laborales:** es responsable de velar porque se mantenga actualizado el banco de datos del record laboral de los trabajadores y porque la

emisión de certificaciones de relaciones laborales, de ingresos, de trabajador activo y otras relacionadas se hagan en forma exacta y oportuna.

**Informática:** es responsable de proporcionar apoyo técnico a todas las áreas que conforman la Unidad de Recursos Humanos; crear y almacenar datos estadísticos relacionados con el universo de trabajadores universitarios a solicitud de la Unidad u otras Dependencias administrativas y entidades competentes; además de digitalizar todos los documentos correspondientes al historial laboral del universo de trabajadores de la Universidad.

## **2.2. Metodología de la Investigación**

Para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral en la unidad de investigación, se aplicó el método científico en sus tres fases: la indagadora se utilizó a través del proceso de recolección de información de fuentes primarias (encuestas) al personal de la unidad objeto de estudio. En la demostrativa se confirmó la validez de las hipótesis planteadas y si los datos corresponden a la realidad; y por último, en la fase expositiva se aplicaron los procesos de conceptualización y generalización que son expuestos a través del informe final de la presente investigación.

A través del método deductivo, los resultados finales y la comprobación de las hipótesis permiten inferir, que cuando los colaboradores están satisfechos laboralmente con la organización, son capaces de mejorar su comportamiento e identificarse con la institución.

Las técnicas utilizadas para la realización de la investigación son la encuesta dirigida a todo el personal de la unidad objeto de estudio (Censo) a través de un cuestionario diseñado para tal efecto. Se consultó material bibliográfico que fundamenta la investigación y su contenido, además de proporcionar lineamientos que ayuden al planteamiento de la solución derivada de la misma. Y

por último, se observó el comportamiento del personal de la Unidad de Recursos Humanos para conocer a profundidad, y en esencia, sus comportamientos, actitudes y desenvolvimiento en el entorno laboral.

El instrumento utilizado para la realización de la investigación fue una guía de observación directa y la boleta de encuesta, en la que se elaboraron preguntas dirigidas al personal de la Unidad de Recursos Humanos para profundizar y ampliar la información que brinden los colaboradores para aclarar dudas, ratificar y/o rectificar lo encontrado, así como una.

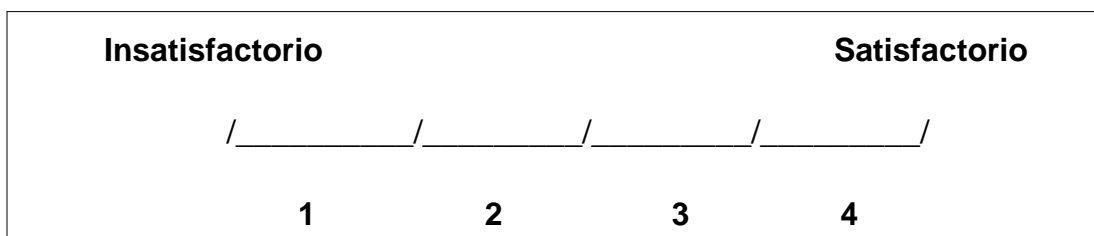
Así mismo, se utilizaron cuadros estadísticos que integraron la información recabada y permitieron el análisis de forma crítica de la tendencia del comportamiento y actitudes que el personal posee, para luego ser capaz de concluir y diseñar la propuesta que mejor se adapte a las necesidades de la Unidad y sus colaboradores.

Para la elaboración de la encuesta sobre satisfacción laboral se tomaron en cuenta ocho factores, contenidos en la teoría motivacional de Frederick Herzberg, los cuales midieron el grado de satisfacción y fueron desarrollados en el capítulo I de éste trabajo de tesis:

1. Trabajo en equipo
2. Comunicación
3. Capacitación
4. Liderazgo
5. Reto del trabajo
6. Reconocimiento
7. Condiciones Laborales
8. Relaciones Interpersonales

Como fue mencionado anteriormente, los factores anteriormente mencionados fueron tomados partiendo de la base del estudio de la teoría de los dos factores de Herzberg, y se evaluaron a través de la observación directa a los colaboradores, enfocados en sus comportamientos y actitudes dentro del ambiente laboral, así como sus criterios y opiniones sobre la forma en la que se aplican o no los componentes a estudiar. La escala que se utilizó para medir la existencia o inexistencia de estos factores fue la siguiente:

**Figura No. 13**  
**Escala de Medición de Satisfacción Laboral**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

La razón por la cual se tomó esta escala como referencia, es para medir el grado en que los factores establecidos son proveídos o desarrollados satisfactoriamente en la unidad de análisis. Solamente se dieron cuatro opciones de respuesta para eliminar puntos neutros, es decir, contestaciones que no suministren una valoración positiva o negativa de los aspectos relacionados con la satisfacción laboral, con el fin de evitar obtener información ambigua y poco objetiva.

La forma de determinar si la respuesta a una pregunta se encuentra dentro de la escala de referencia (satisfactoria o insatisfactoria), depende del contenido de la misma. Se consideró Satisfactoria cuando la respuesta a una pregunta fue Excelente o Buena. Por el contrario, Insatisfactoria, cuando se contestó Deficiente o Debe Mejorar.

Cada factor evaluado consta de cinco preguntas, las respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias por pregunta forman el 100%. Luego se calculó el promedio de las cinco preguntas y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

Para aplicar la encuesta se tomaron los siete Departamentos que conforman la Unidad de Recursos Humanos, agrupadas según las actividades de trabajo. El siguiente cuadro presenta dicha distribución.

**Cuadro No. 1**  
**Cantidad de Colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2014**

Unidad de Trabajo	No. de Colaboradores
Jefatura Unidad	12
Depto. de Administración de Plazas y Puestos	10
Depto. de Reclutamiento y Selección	07
Depto. de Compensaciones Salariales	07
Depto. de Prestaciones Laborales	06
Depto. de Capacitación	06
Depto. de Informática	04
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente: Investigación de Campo, año 2014

Con el propósito de realizar una evaluación sólida y confiable que proporcionara resultados válidos y precisos sobre la unidad objeto de estudio, se realizó una prueba piloto a los colaboradores de una organización con características similares para validar el contenido de la encuesta; por lo tanto, se usó como referencia el diseño de la encuesta preliminar. Con los resultados de la prueba piloto, se realizaron mejoras al diseño de la encuesta y se elaboró una

consolidada, la cual contiene todas las modificaciones que se consideraron pertinentes para cumplir con los fines que dieron origen a su realización.

La guía de observación directa y los cuestionamientos de cada factor son los siguientes:

**Cuadro No. 2**  
**Guía de Observación de Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Administración de Recursos Humanos**

No.	Aspecto Observado
01	Actitud del personal y jefes inmediatos.
02	Fluidez comunicacional.
03	Existencia de conflictos entre el personal y jefes inmediatos.
04	Forma en que se toman decisiones.
05	Forma en que se trata al personal.
06	Existencia de apoyo mutuo entre las Unidades y los compañeros de área.
07	Reconocimiento, apreciación, premiación y estímulo del trabajo.
08	Clima organizacional.
09	Proporción de material y equipo para el desempeño del trabajo.
10	Calidad y cantidad de capacitaciones recibidas.
11	Distribución de la carga laboral.
12	Cobertura de las necesidades físicas y laborales del personal.
13	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
14	Conocimiento de los jefes inmediatos sobre si su personal está satisfecho.
15	Existencia de metodologías y herramientas que mantengan e incrementen la satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia, año 2014

**Cuadro No. 3**  
**Cuestionamientos de los Factores de Evaluación de Satisfacción Laboral**

Factor	Cuestionamientos
<p align="center"><b>1</b></p> <p align="center"><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<p>a) ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo en la Unidad? ¿Por qué?</p> <p>b) ¿Cómo es la cooperación de sus compañeros en el trabajo? Amplíe su respuesta</p> <p>c) Cuando surgen problemas en la Unidad, ¿Cómo es la lealtad, compromiso y apoyo que ofrecen los trabajadores?</p> <p>d) ¿Su jefe inmediato realiza reuniones de grupo para darle solución a problemas internos o para conversar sobre el resultado del trabajo y la forma de cómo mejorarlo?</p> <p>e) ¿Considera que su jefe inmediato se preocupa por fomentar el trabajo en equipo? Ejemplifique</p>
<p align="center"><b>2</b></p> <p align="center"><b>Comunicación</b></p>	<p>a) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros? Explique</p> <p>b) ¿Cómo cataloga la forma en que su jefe inmediato le retroalimenta sobre su desempeño? ¿Por qué?</p> <p>c) ¿Cómo considera que es la información e instrucciones que se le dan para realizar su trabajo? ¿Por qué?</p> <p>d) ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Unidad?</p> <p>e) ¿Siente la confianza suficiente para comunicar cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo? ¿Por qué?</p>



Factor	Cuestionamientos
<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Capacitación</b></p>	<p>a) ¿Cómo califica la calidad de las capacitaciones recibidas? Amplíe su respuesta</p> <p>b) El interés por parte de su jefe inmediato sobre su asistencia a las capacitaciones es...</p> <p>c) ¿Cómo pondera el interés de la Unidad en brindar oportunidades de aprendizaje para el crecimiento y progreso de sus trabajadores?</p> <p>d) ¿Las capacitaciones que ha recibido han sido útiles para realizar su trabajo? Amplíe su respuesta</p> <p>e) ¿Considera que ha recibido la capacitación suficiente para realizar su trabajo? Explique ¿Por qué?</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<p>a) ¿Cómo define la atención que su jefe inmediato le brinda cuando necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo? Ejemplifique</p> <p>b) ¿Cómo considera que es el interés de su jefe inmediato por crear un ambiente agradable de trabajo? Amplíe su respuesta</p> <p>c) ¿Cómo valoriza el trato que recibe de parte de su jefe inmediato? ¿Por qué?</p> <p>d) ¿Su jefe inmediato es abierto y atento cuando conversan sobre asuntos laborales? Ejemplifique</p> <p>e) ¿Su jefe inmediato lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?</p>

Factor	Cuestionamientos
<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Retos del Trabajo</b></p>	<p>a) ¿Cómo califica la libertad e independencia que le otorga su jefe inmediato en la realización de su trabajo? Ejemplifique su respuesta</p> <p>b) ¿Le delegan tareas diferentes en las que debe aplicar diferentes conocimientos, habilidades y actitudes? Ejemplifique</p> <p>c) ¿La realización de su trabajo tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la Unidad o en el ambiente externo?</p> <p>d) ¿Su jefe inmediato le confía información, documentos, objetos y la ejecución de tareas importantes y confidenciales relacionadas con su puesto de trabajo? Ejemplifique</p> <p>e) ¿Su jefe inmediato le proporciona tareas o responsabilidades que lo retan en el trabajo? Ejemplifique</p>
<p style="text-align: center;"><b>6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reconocimiento</b></p>	<p>a) Tomando en cuenta el esfuerzo y conocimiento que ha demostrado ¿Cómo considera que es la participación que se le da en la aportación de ideas y sugerencias que ayuden a hacer más eficiente el trabajo de su área? Explique</p> <p>b) ¿Cómo pondera el trato que recibe por el trabajo y esfuerzo realizado? ¿Por qué?</p> <p>c) ¿Se premia o estimula su trabajo? Especifique su Respuesta</p> <p>d) ¿Se le ha dado más confianza y empoderamiento en la realización de tareas debido al esfuerzo que realiza en su trabajo? Ejemplifique</p> <p>e) ¿Su jefe inmediato le da el reconocimiento que debe recibir por su desempeño? Especifique su respuesta</p>

Factor	Cuestionamientos
<p style="text-align: center;"><b>7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Condiciones Laborales</b></p>	<p>a) ¿Cómo cree que es la distribución de materiales y equipo que realiza su jefe inmediato para que pueda realizar su trabajo? Explique</p> <p>b) ¿Cómo califica el interés que tiene la Unidad por cuidar de sus trabajadores?</p> <p>c) ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? ¿Por qué?</p> <p>d) ¿Cómo son las condiciones ergonómicas, económicas y ambientales de trabajo que le proporciona la Institución? Ejemplifique</p> <p>e) ¿Cómo valora el ambiente de trabajo que existe entre sus compañeros? ¿Por qué?</p>
<p style="text-align: center;"><b>8</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Relaciones Interpersonales</b></p>	<p>a) ¿Cómo considera que es la relación laboral entre usted y su jefe inmediato? Explique</p> <p>b) ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo? Explique</p> <p>c) ¿Existen conflictos entre los trabajadores de la Unidad? ¿Ejemplifique?</p> <p>d) ¿Puede expresarse libremente con sus compañeros de trabajo sin temer ser objeto de burlas o malas contestaciones?</p> <p>e) ¿Cuándo se relaciona con sus compañeros de trabajo, se hacen bromas pesadas que faltan al respeto de los presentes?</p>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2014

### **2.3. Situación actual de satisfacción laboral**

Aplicada la encuesta a los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, y realizado el vaciado de datos correspondiente, se procede a desarrollar y describir la información recopilada a través de la investigación ejecutada.

A continuación se presenta una matriz que resume los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que obtuvo cada factor evaluado (el orden de los factores corresponde al porcentaje descendente de insatisfacción), y el promedio de satisfacción laboral que presentó la Unidad de Recursos Humanos en la investigación realizada.

Para el presente estudio, el jefe de la Unidad consideró oportuno tomar como aceptable el 80% de satisfacción para cada factor sujeto a evaluación, pues según su criterio y con base a la asesoría brindada por la investigadora del presente trabajo de tesis, es el nivel óptimo de satisfacción que debe prevalecer dentro de ésta institución, dada la naturaleza de la unidad y porque dicho porcentaje indica que el 80% de colaboradores está satisfecho con lo que la Unidad les proporciona para ejecutar eficiente y eficazmente su trabajo, además de su propio desarrollo personal y laboral.

**Cuadro No. 4**  
**Resumen General de Porcentajes de Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Porcentajes de Satisfacción</b>	<b>Porcentajes de Insatisfacción</b>
<b>01</b>	Capacitación	52%	48%
<b>02</b>	Reconocimiento	68%	32%
<b>03</b>	Relaciones Interpersonales	70%	30%
<b>04</b>	Condiciones Laborales	73%	27%
<b>05</b>	Trabajo en Equipo	74%	26%
<b>06</b>	Comunicación	80%	20%
<b>07</b>	Retos del Trabajo	81%	19%
<b>08</b>	Liderazgo	83%	17%
<b>Promedio General</b>		<b>73%</b>	<b>27%</b>

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

Consecuentemente se presentan los resultados obtenidos luego de realizar el vaciado de datos provenientes de las boletas llenadas por el personal de la unidad de análisis.

**2.3.1. Trabajo en equipo**

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 1**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El trabajo en equipo que se aplica en la Unidad de Recursos Humanos es 74% satisfactorio, puesto que los colaboradores afirman que existe comunicación y apoyo en la ejecución de las tareas asignadas; además, afirman y están convencidos que al trabajar juntos se realiza mejor el trabajo, pues cada uno sabe que es lo que tiene que hacer porque todos están capacitados y siguen un plan de trabajo que se cumple a cabalidad. Es importante recalcar que todo el equipo coopera en actividades que no forman parte de las atribuciones que el puesto exige o cuando la sobrecarga de trabajo recae sobre una persona y el tiempo es escaso, por lo que es un equipo leal y comprometido con la Unidad. Los trabajadores argumentan que los miembros del equipo con más experiencia brindan el propio conocimiento adquirido al resto.

Por otra parte, existe coordinación efectiva, se llevan a cabo reuniones en donde se unifican criterios de aplicación de procesos para que los miembros del equipo realicen su labor de forma clara y amena, asignándose en ocasiones parejas de apoyo; asimismo, se comparte y convive como equipo y se solucionan los conflictos que existan entre los mismos.

Sin embargo, el 26% de los colaboradores encuestados afirma que el trabajo en equipo no es totalmente satisfactorio; expresan que debe mejorar la identificación grupal, comunicación, participación y profesionalismo, además de considerar las aptitudes y experiencia de los integrantes. Aunado a lo anterior, aseveran que existe individualismo, rivalidad, falta de compromiso, diferencias de criterio y falta de apoyo cuando alguien debe ausentarse por motivos justificables, todo lo cual reduce la compenetración del equipo como tal. Consideran que predomina el egoísmo y la falta de iniciativa e impaciencia con el resto de compañeros.

**Cuadro No. 5**  
**Aspectos Evaluados de Trabajo en Equipo**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
<b>01</b>	Valoración del Trabajo en Equipo	70%	30%
<b>02</b>	Realización de reuniones de grupo de trabajo	73%	27%
<b>03</b>	Lealtad, compromiso y apoyo de compañeros	75%	25%
<b>04</b>	Preocupación del Jefe para fomentar el trabajo en equipo	75%	25%
<b>05</b>	Cooperación de compañeros de trabajo	77%	23%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

Éste factor no cumple con el nivel de satisfacción establecido como aceptable (80%); esto quiere decir que el trabajo en equipo no cumple óptimamente con las expectativas que el 30% de los colaboradores tienen respecto a la necesidad de trabajar dentro de un grupo sinérgico y empático; según el cuadro anterior, la razón más importante por la que el personal manifiesta su insatisfacción es por la falta de reuniones de trabajo que una a los compañeros como equipo para discutir temas relacionados con el desempeño e integración del mismo. El

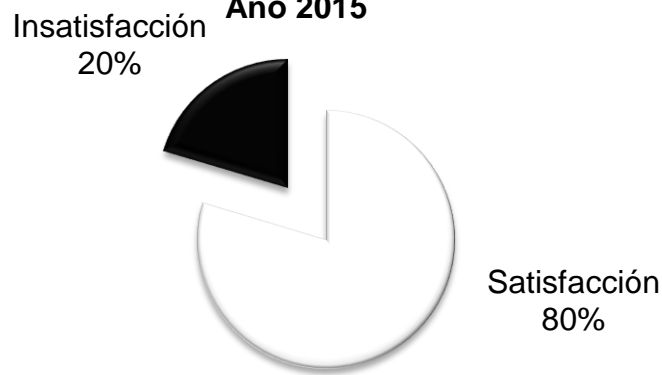
porcentaje de insatisfacción es provocado porque se percibe la inexistencia de lealtad, compromiso, apoyo y atención para fortalecer la interacción positiva entre los miembros del grupo por las actitudes inapropiadas que externan ciertos miembros del equipo.

Estos aspectos que no producen la satisfacción esperada, pueden traer como consecuencia la propagación de actitudes negativas hacia el 74% del personal que sí se siente satisfecho con este factor, por lo que, en dicho caso, podría reducirse la satisfacción del trabajo en equipo a posteriori. O por el contrario, si se busca el mejoramiento de estos aspectos que permiten desarrollar un trabajo en equipo efectivo, se podrá reducir el porcentaje de insatisfacción existente y las actitudes negativas se eliminarán para darle paso al mejoramiento del ambiente organizacional.

### 2.3.2. Comunicación

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 2**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.



El 80% de los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos están satisfechos con el grado de comunicación que se aplica dentro de esta dependencia. Tal percepción se debe a que consideran que la información e instrucciones que se proveen son claras, precisas y oportunas, se dejan a libre discusión todos los aspectos laborales necesarios para hacer productivo el trabajo, se avisa con antelación y cuando es conveniente sobre los cambios en procesos de trabajo, de manera que la comunicación es fluida. Al mismo tiempo, catalogan que la retroalimentación sobre su desempeño es adecuada y oportuna, puesto que se les brindan consejos de cómo hacer más productivo y agradable el trabajo. Aunado a lo anterior, se solicitan informes de las tareas realizadas y se establecen estándares de resultado según calendario para que el proceso sea objetivo y el aprendizaje sea continuo; el personal comunica cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo, debido a que existe comprensión y atención a todo lo que se expresa.

Para la realización del trabajo se utilizan esquemas establecidos, se dan abundantes explicaciones, y según las circunstancias, se hace a través de reuniones de trabajo, haciendo claro y conciso el proceso comunicacional.

No obstante, el 20% está insatisfecho con este factor, lo cual se debe a que perciben que hay diferencia de criterios y personalidades que impiden la fluidez de la comunicación, además de la existencia de chismes y hermetismo que impide la transmisión y emisión de información. Mencionan que se debe mejorar en la proporción de retroalimentación sobre su desempeño, las instrucciones e información sobre cómo realizar las tareas no son las esperadas, y cuando se dan. Como último punto, exteriorizan que en algunas ocasiones prefieren no comunicar sugerencias o quejas para evitar problemas posteriores, malos entendidos y/o reacciones adversas.

**Cuadro No. 6**  
**Aspectos Evaluados de Comunicación**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
01	Retroalimentación del Jefe sobre el desempeño de los colaboradores	75%	25%
02	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución	77%	23%
03	Comunicación entre compañeros de trabajo	80%	20%
04	Capacidad para comunicar sugerencias y/o quejas sobre el trabajo	80%	20%
05	Información e instrucciones recibidas para la realización del trabajo	86%	14%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

La comunicación como factor de evaluación de la satisfacción laboral se encuentra dentro del rango de satisfacción aceptable, sin embargo, está a dos puntos porcentuales de transformarse en insatisfactorio. Esto quiere decir que se cubren en gran medida las expectativas y necesidades de los colaboradores en este sentido. La razón en general que produce que el porcentaje de este factor sea el esperado, es la confianza y respeto que se tiene entre los compañeros de trabajo, lo cual estimula el éxito en la expresión de ideas, críticas constructivas y productividad en el trabajo, puesto que la confianza y el respeto eliminan las barreras que podrían impedir la eficiencia y eficacia del proceso comunicacional; por esa razón se puede apreciar que el 80% está satisfecho con la comunicación existente entre los mismos compañeros de trabajo. Y aún más satisfechos con las directrices que se les da para la ejecución de tareas, lo cual produce eficiencia y eficacia en el logro de resultados y calidad en la atención al usuario.

Por el contrario, el 20% de los colaboradores insatisfechos coinciden en que es el egoísmo, la falta de interés y el miedo los principales motivos por los que en ocasiones les resulta difícil transmitir mensajes, en virtud que sienten la inseguridad de que al expresarse, el receptor no comprenda y/o malinterprete lo transmitido, debido a los paradigmas de quien recibe el mensaje. Esto puede ocasionar la creación de barreras comunicacionales, que pueden extenderse si no se les da el seguimiento requerido, porque aunque la insatisfacción es menor, puede ser el inicio de la intensificación de éstas barreras negativas. Además, se puede observar que los aspectos la retroalimentación en el trabajo no es óptima, puesto que esto provoca confusión y falta de dirección en su quehacer laboral, debido a que no saben el propósito de su trabajo y qué es lo que se espera de ellos en su desenvolvimiento dentro del puesto.

Todo lo anterior puede afectar la productividad del personal y reducir la calidad del servicio que se brinda al personal de la Universidad, y poco a poco, también debilitará el funcionamiento de la Unidad como tal.

### **2.3.3. Capacitación**

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 3**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 52% de satisfacción que el personal posee respecto a la capacitación e inducción recibida, pues opinan que las pocas que han recibido han sido útiles para realizar el trabajo de manera eficiente y efectiva, han ayudado a crear un cambio de ambiente armonioso y con apoyo mutuo, han mejorado habilidades tecnológicas y brindado mayor conocimiento sobre la cultura institucional.

Pese a lo anterior, el 48% admite que no ha recibido suficiente capacitación y actualización relacionada específicamente con su puesto de trabajo, pues suponen que solo se les da a ciertas Dependencias o Unidades Académicas y no a todo el personal de la Unidad de Recursos Humanos. Algunas veces es imposible asistir a las mismas por falta de tiempo o por actividades urgentes e importantes que se llevan a cabo en el mismo horario que las capacitaciones y/o inducciones. Otros opinan que el sistema de capacitación está politizado y que las pocas capacitaciones brindadas son solo para fortalecer el conocimiento y la cultura institucional, dejando a un lado las capacitaciones y actualizaciones que se requieren para optimizar la realización de los procesos de trabajo y reforzar los comportamientos actitudinales de todo el personal.

En algunos casos, los mismos trabajadores se han visto en la necesidad de buscar asesoría y capacitación externa, debido a que no se les brindó inducción ni capacitaciones específicas del puesto, por lo que solo se han capacitado a través de la experiencia o por el método prueba y error.

**Cuadro No. 7**  
**Aspectos Evaluados de Capacitación**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
01	Cantidad de capacitaciones recibidas	38%	62%
02	Calidad de capacitaciones recibidas	45%	55%
03	Interés de la Unidad de Recursos Humanos en desarrollar a los colaboradores	46%	54%
04	Utilidad de las capacitaciones recibidas	54%	46%
05	Interés del jefe sobre asistencia a capacitaciones	79%	21%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El factor de evaluación capacitación muestra una satisfacción desfavorable, puesto que ningún aspecto evaluado se acerca al 80% aceptable, una de las causas por las que existe insatisfacción es la poca o ninguna capacitación recibida, afirman que se ha capacitado más a otras dependencias de la Universidad que a la propia Unidad de Recursos Humanos, lo cual hace que el personal se sienta ignorado en este aspecto. Sin embargo, el porcentaje que se encuentra satisfecho, admite que aunque han sido pocas las actividades de capacitación, éstas les sirvieron a nivel personal y profesional, por lo que valoran la calidad de las mismas. Los aspectos evaluados que muestran una deficiencia preocupante es la cantidad y calidad de las capacitaciones, pues se piensa que éstos dos elementos se complementan, por lo tanto, si una no cumple los requisitos, la otra tendrá la misma calificación. Esto provoca que el personal

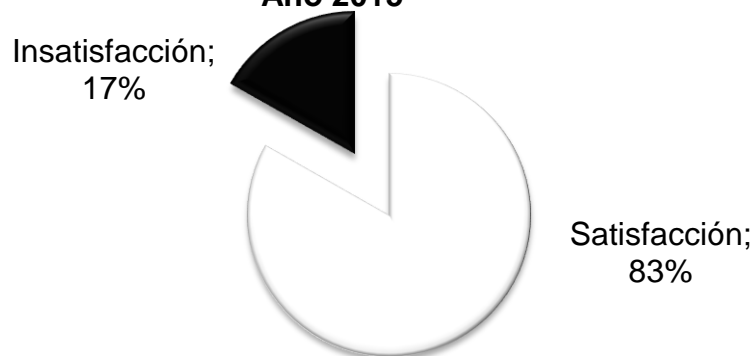
perciba desinterés por parte de la institución y el jefe inmediato para formar continuamente a sus colaboradores, lo cual se traduce en deslealtad institucional y comportamientos negativos dentro de la misma.

Es importante resaltar que no existe una diferencia significativa entre los porcentajes de satisfacción e insatisfacción, lo cual puede derivarse de la percepción y criterio dividido del personal, pero sin duda, en ambas apreciaciones se reconoce la mínima cantidad de capacitaciones e inducciones recibidas, por lo que el problema recae en el número y calidad de las mismas, respectivamente. La solución para el incremento de satisfacción en este factor se basa en el aumento y diversidad de las capacitaciones e inducciones; y se confirma también, que la calidad es el complemento. Por lo tanto, al buscar una acción correctiva, ambos elementos deben estar concatenados.

#### **2.3.4. Liderazgo**

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 4**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 83% de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos están satisfechos con el liderazgo que es ejercido dentro de la misma, en virtud de la libertad de acción que se les ha proporcionado y la asesoría proveída cuando se necesita y solicita. Se manifiesta interés por servir tanto al cliente interno como al externo, se logran los objetivos propuestos en el tiempo planeado y con los resultados esperados, siempre se busca la manera de mejorar y mantener la comunicación y el ambiente laboral apropiado, la armonía de todo el equipo, se fortalecen las relaciones interpersonales, así como también, se resuelven cualquier clase de conflictos que perjudiquen el clima laboral, se realizan reuniones de trabajo para conversar abierta y respetuosamente con todo el equipo de trabajo, y cuando es necesario, se solicita ayuda profesional para mejorar el desempeño del grupo. Caracterizan a su líder como un motivador que trabaja al lado de su equipo y como mediador que evita enfrentamientos entre todos los colaboradores. Es accesible, cordial, considerado y comprensivo en todo momento; respetuoso, reconecedor, paciente e influyente, sabe escuchar, es responsable, posee calidad humana, es prudente, y sobre todo, se preocupa por cuidar de sus trabajadores.

Mientras tanto, el 17% considera que su líder no muestra el interés adecuado para su personal, algunos conflictos aún no se han resuelto, no promueve con propiedad la comunicación, no siempre está disponible cuando se le requiere, no trata de igual forma a todo el equipo y en ocasiones no distribuye las tareas de forma adecuada, no programa reuniones para que los colaboradores se expresen o hagan consultas de trabajo, debe mejorar la objetividad en todo lo concerniente al aspecto laboral y humano, es reservado, no brinda toda la información necesaria para el desempeño eficaz y eficiente del trabajador, no pide opiniones para resolver consultas o problemas laborales, y cuando las pide, a veces no las toma en cuenta.

**Cuadro No. 8**  
**Aspectos Evaluados de Liderazgo**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
<b>01</b>	Acciones del jefe en la resolución de problemas en el trabajo	73%	27%
<b>02</b>	Interés del jefe para crear un ambiente agradable de trabajo	77%	23%
<b>03</b>	Atención del jefe cuando se requiere su apoyo	82%	18%
<b>04</b>	Comportamiento y actitud del jefe cuando se conversan asuntos laborales	91%	09%
<b>05</b>	Trato recibido por parte del jefe	93%	07%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

A través de los resultados presentados, se puede inferir que más del 80% del personal se siente satisfecho con el liderazgo aplicado, lo cual es realmente importante y estratégico para dar solución a los problemas de satisfacción laboral del personal en todos los aspectos que este tema incluye; esto se debe a que si se utiliza la influencia que los líderes de la Unidad de Recursos Humanos tienen sobre los trabajadores, se pueden diseñar y ejecutar planes organizacionales que permitan alcanzar el grado óptimo de satisfacción, ésta labor será más fácil puesto que, estos líderes tiene el poder y autoridad para cambiar (actitudes y comportamientos) y desarrollar el talento humano de tal forma que se logre eliminar y/o reducir la insatisfacción laboral total existente (incluye todos los factores de evaluación de satisfacción) en la dependencia.

Sin embargo, no hay que dejar de lado, los pocos, pero no menos importantes aspectos que producen insatisfacción: el interés y actuar del líder para mantener un ambiente agradable en el área correspondiente. En este entendido, es

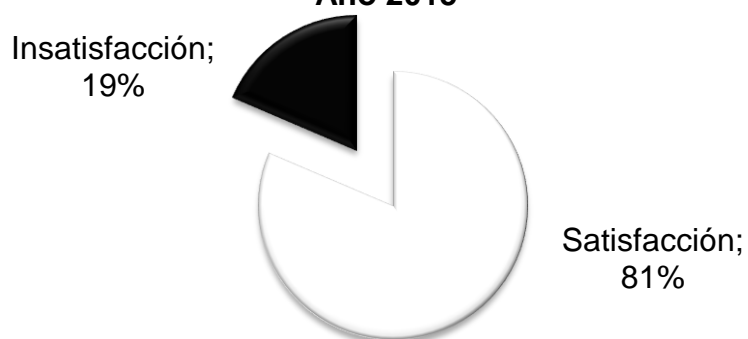


necesario puntualizar que estos elementos fácilmente pueden reducir la satisfacción ya existente, puesto que, por ejemplo, un conflicto al que no se le dé una solución apropiada, puede provocar un desequilibrio ambiental en la institución, dañar la armonía del grupo y la credibilidad del líder para dirigir a su equipo.

### 2.3.5. Retos del trabajo

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 5**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 81% se siente satisfecho con los retos que les son otorgados en su puesto de trabajo, pues se les da total libertad e independencia en la aplicación de leyes, reglamentos y toda actividad que se rija bajo criterios profesionales y técnicos, aportan ideas que se aplican para la mejora del servicio interno y externo; cuando el jefe inmediato debe ausentarse, las decisiones deben ser tomadas por el resto del equipo, se les solicita buscar y emplear nuevas formas de ejecutar las tareas para facilitar el alcance de objetivos, así que la supervisión también es objetiva, y solo se ejerce en los casos estrictamente obligatorios.

Se les delegan tareas variadas, importantes y confidenciales en las que deben aplicar diferentes conocimientos, habilidades y actitudes, puesto que el trabajo no es rutinario y en ocasiones son actividades impostergables y urgentes. Regularmente debe investigarse e interpretarse legislatura compleja y sistemas administrativos que requieren capacidad de análisis, conocimiento y exactitud, los cuales son objeto de actualización constante. Así mismo, tienen bajo su responsabilidad salvaguardar información, expedientes relacionados con procesos administrativos laborales, fichas que contienen el historial laboral y documentos personales del personal de toda la Universidad, objetos de considerable valor, entre otros.

Empero, el 19% del resto de colaboradores dice no estar totalmente satisfecho con este factor, debido a que la libertad e independencia que otorga el jefe inmediato en la realización del trabajo es, a veces, cuando le conviene; otros manifiestan que no es frecuente, por lo tanto, todo debe ser realizado bajo el criterio del jefe, pues no siempre acepta el criterio profesional y técnico de sus subordinados. Algunas de las tareas que delega no son variadas ni permiten la aplicación de diferentes competencias pues consideran que si no hay rotación de personal, no se puede hacer uso de la diversidad de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el personal; y por la misma situación, no se les responsabiliza de información, bienes y/o tareas importantes y confidenciales.

**Cuadro No. 9**  
**Aspectos Evaluados de Retos del Trabajo**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
01	Asuntos y objetos confidenciales delegados por el jefe	73%	27%
02	Asignación de tareas y responsabilidades que retan el trabajo	77%	23%
03	Variedad de tareas delegadas	79%	21%
04	Libertad e independencia en el trabajo otorgada por el jefe	80%	20%
05	Impacto del trabajo sobre el trabajo y la vida de otros	98%	02%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

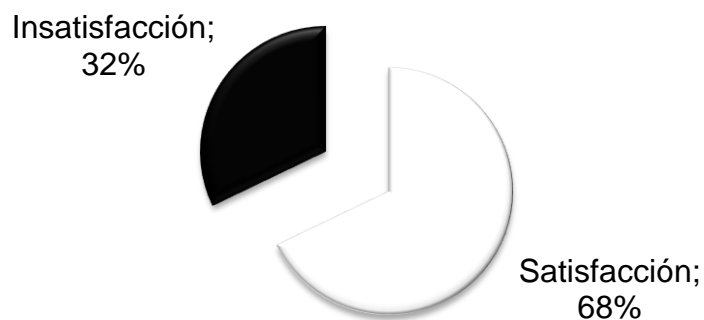
A través de la descripción de resultados, se ha podido observar que el personal de la Unidad de Recursos Humanos, por lo general, encuentra satisfactorio los retos de trabajo que su puesto conlleva, y afortunadamente, la Dependencia se los otorga. Una de las causas que producen estas circunstancias es el liderazgo participativo que se practica, puesto que son los líderes los que se encargan de delegar y empoderar a sus colaboradores; de igual forma, los seguidores de éstos han aceptado y apreciado la concesión de estos privilegios, por lo tanto, existe concordancia entre las acciones del líder y la respuesta del personal a las mismas. Por otro lado, el saber que los resultados que se obtienen a través de su trabajo son de vital importancia para la vida y trabajo de otros, los hace considerarse valiosos y fundamentales para el funcionamiento de la Unidad, lo cual incrementa el compromiso y comportamientos apropiados.

Al poner especial atención al porcentaje general de insatisfacción generado por los factores Liderazgo y Retos del Trabajo, se puede apreciar que existe cierta aproximación, por lo que se deduce que los mismos colaboradores descontentos con el estilo de liderazgo aplicado, también lo estén con los retos del trabajo proporcionados, por consiguiente, se confirma que el liderazgo es estratégico y crucial para mejorar el nivel de satisfacción en ambos factores. Por otro lado, en el Cuadro no. 8 se muestra que existe insatisfacción porque no siempre se les delega asuntos confidenciales y de suma relevancia; ésta reacción se produce porque consideran que en ocasiones no los creen capaces de realizar tales actividades, por lo tanto, se establece deficiencia en este tipo de reto laboral. Todo lo anterior puede traer como consecuencia el decremento de productividad, compromiso y lealtad en los colaboradores.

### 2.3.6. Reconocimiento

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 6**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 68% de los colaboradores está satisfecho con el reconocimiento que reciben por su desempeño; aseguran que al ser reconocida su eficiente y eficaz labor, se les ha hecho partícipes en la aportación de ideas y sugerencias que ayuden a la planificación y ejecución de proyectos relacionados con el quehacer de la Unidad de Recursos Humanos; y se ha pedido colaboración para ayudar al personal nuevo o al que tiene dudas sobre determinados procesos de trabajo. Además, afirman que debido al óptimo ejercicio del trabajo, se demuestra benevolencia en el otorgamiento de permisos, e interna y externamente, se valora el esfuerzo realizado al ser reconocidos como profesionales aunque académicamente no lo sean, puesto que se les da la oportunidad de seguir creciendo profesional y personalmente.

Es importante mencionar que los colaboradores satisfechos indican que por sí mismos han logrado sentirse estimulados en el trabajo, puesto que su satisfacción proviene del solo hecho de cumplir con la labor que les corresponde de manera eficiente y eficaz, y por pertenecer a la Universidad, pues es un patrono noble que otorga salarios justos y adecuadas prestaciones.

Pese a lo anterior, existe un 32% del personal de la Unidad de Recursos Humanos que no se siente satisfecho con este aspecto, en virtud que no se toman en cuenta sus competencias para la aportación de opiniones y criterios que coadyuven al desarrollo total del trabajo al ser conscientes del óptimo desempeño demostrado, sino que se centran en observar los aspectos negativos, y debido a eso, no reciben ningún tipo de reconocimiento, incentivo o nota de felicitación que haga sentir valorado al personal. Además, consideran que al no existir un sistema de evaluación del desempeño, es imposible reconocer objetivamente el trabajo ejecutado.

**Cuadro No. 10**  
**Aspectos Evaluados de Reconocimiento**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
01	Premiación y estímulo del trabajo	45%	55%
02	Comportamientos y actitudes respecto al trabajo tomando en cuenta el esfuerzo demostrado	70%	30%
03	Reconocimiento recibido por desempeño	71%	29%
04	Participación en decisiones tomando en cuenta el esfuerzo en el trabajo	77%	23%
05	Trato recibido por el trabajo y esfuerzo realizado	77%	23%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

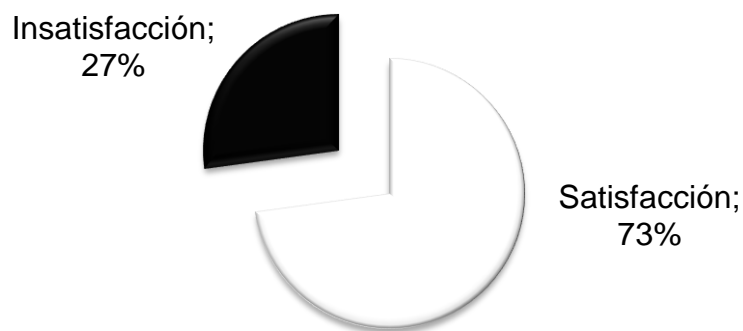
Derivado de lo anterior, se puede inferir que el porcentaje de satisfacción de éste factor no cumple con el límite establecido (80%), por lo que se considera como un factor insatisfactorio. La razón principal es la falta de valorización del desempeño laboral, es decir, por el simple hecho que no se exprese la calidad de la labor que el personal realiza. Es importante recalcar que la mayoría dice estar satisfecha con el reconocimiento otorgado por la confianza que tienen al expresar sus opiniones y por la experiencia adquirida a través de los años; además, mencionan que no necesitan ningún incentivo o estímulo para sentirse reconocidos, pues eso se obtiene de manera personal. En cierta medida esto es correcto, pero también es deber de la Unidad de Recursos Humanos el reconocer y estimular el trabajo realizado, puesto que es una necesidad que el personal espera que sea cubierta, y que en cierta manera ayuda a que el colaborador se identifique con la institución y desee llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible, pues se observan y felicitan sus adecuadas acciones.

El aspecto que causa más insatisfacción es la falta de premiación y estímulo del trabajo, pues se ha observado que no se recompensa el trabajo realizado; esto provoca que el personal se sienta desvalorizado e ignorado por quienes deben retribuir de alguna manera el esfuerzo ofrecido a la institución. Esto por consiguiente, hace que los colaboradores desistan de seguir desempeñando sus labores de manera efectiva y se conviertan en talento humano desleal a la institución, cuyos comportamientos empobrezcan el funcionamiento de la misma.

### 2.3.7. Condiciones laborales

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 7**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 73% de colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos está satisfecho con las condiciones laborales que ésta le provee. Expresan que aunque la disponibilidad presupuestaria es limitada, la distribución de materiales y equipo se racionaliza de tal manera que todos cuentan con lo necesario, y siempre se

buscan soluciones para facilitar el abastecimiento de papelería y útiles de oficina. Es importante mencionar que los trabajadores comprenden que la falta de presupuesto es un factor que no depende del jefe inmediato, y por lo tanto, aprecian el sacrificio que se hace para mejorar las condiciones laborales de su equipo de trabajo.

Consideran que el interés que tiene la Unidad por el bienestar de sus colaboradores es apropiado, puesto que siempre se busca brindar estabilidad laboral, respeto, consideración y cariño. Así mismo, manifestaron que gozan de una adecuada remuneración, ambiente agradable y comodidad al trabajar en la institución; las condiciones ergonómicas han mejorado por el traslado a un nuevo edificio, el cual es libre de riesgo; existe suficiente iluminación, ventilación y espacio para desenvolverse.

Sin embargo, existe un 27% de colaboradores que dice estar insatisfecho con las condiciones laborales que le provee la Unidad de Recursos Humanos; alegan que la distribución de materiales y equipo no siempre es equitativa y perciben falta de interés al respecto; por tal razón, algunos colaboradores ha tenido que adquirir su propio material de trabajo. En cuanto a las condiciones ergonómicas, económicas y ambientales, perciben que existen preferencias en cuanto al otorgamiento de las mismas, afirman que algunos cubículos son abiertos e impiden la privacidad, y por el contrario, los que reúnen los requerimientos necesarios, son asignados a puestos que no lo ameritan; el mobiliario es incómodo, el equipo en su mayoría esta desactualizado y existe tensión en el ambiente laboral derivado de la misma situación.



**Cuadro No. 11**  
**Aspectos Evaluados de Condiciones Laborales**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
01	Distribución de materiales y equipo de oficina	62%	38%
02	Condiciones ergonómicas, económicas y ambientales de trabajo	68%	32%
03	Interés de la Institución por cuidar de los colaboradores	75%	25%
04	Facilidad de expresión de opiniones dentro del grupo de trabajo	77%	23%
05	Ambiente de trabajo entre compañeros	82%	18%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

Éste factor incumple con el límite porcentual de satisfacción establecido, por lo que es necesario reiterar que debe dárse seguimiento al movimiento del mismo para que surja un aumento. Por una parte, la causa que la insatisfacción no sea altamente significativa es porque las condiciones de las nuevas instalaciones en donde se encuentran laborando actualmente son ampliamente ergonómicas, al igual que las condiciones económicas y ambientales. Además, aunque no se llega al nivel de satisfacción estándar, se valora el sacrificio y esfuerzo que hace la Unidad de Recursos Humanos para proveer a todo el personal lo que se necesita.

Este último punto es muy importante, pues los colaboradores saben que la creación de las condiciones laborales apropiadas no son responsabilidad directa de la Unidad, pues éste a su vez se rige por un órgano superior encargado de establecer la disponibilidad presupuestaria para la instauración de las mismas.

Por lo que se puede observar, demuestran su insatisfacción, pero reconocen que es por motivos ajenos a la Unidad de Recursos Humanos.

El motivo por el cual el primer aspecto que se muestra en el cuadro anterior se considera insatisfactorio, es porque se percibe que en ocasiones existen preferencias y desigualdad en su provisión. Esto provocaría cierto rechazo y deslealtad al líder de equipo (considerado como proveedor de dichas condiciones), puesto que se podría considerar que es éste quien establece divisionismo y favoritismos. Sin embargo, aunque se tenga esta percepción, es importante aclarar que gran parte de este problema se debe a la falta de recursos que toda la Universidad sufre en la actualidad, además de que no se aprovechen los pocos existentes; por lo tanto, este aspecto no encontraría total solución en el incremento de satisfacción laboral. En tal término, los aspectos que sí podrían ser solucionados en su totalidad con éste tema específico son, el interés institucional por los colaboradores y la facilidad de expresión que se les da a los mismos, lo cual es un derecho laboral de toda persona trabajadora, cuya obligación recae sobre las organizaciones a quienes les corresponda.

### **2.3.8. Relaciones interpersonales**

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento de medición y la guía de observación directa, se presentan a continuación los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos luego del análisis estadístico.

**Gráfica No. 8**  
**Porcentaje de Satisfacción Laboral según 62 colaboradores**  
**Unidad de Recursos Humanos de una Universidad**  
**ubicada en la Ciudad de Guatemala**  
**Año 2015**



**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

El 70% del personal de la Unidad de Recursos Humanos está satisfecho con las relaciones interpersonales que existen dentro de la misma, puesto que siempre hay consensos y similitud de criterio, la comunicación es eficiente, la resolución de conflictos es efectiva, existe colaboración, atención, comprensión, profesionalismo, apoyo, confianza y la relación de todos es cordial, respetuosa y armoniosa. Es necesario puntualizar que cuando se presentan diferencias individuales se trata de aceptarlas y respetarlas para mantener la comunión adecuada entre todos los compañeros de trabajo.

No obstante, el 30% del resto del personal asegura no estar satisfecho con las relaciones interpersonales que se aplican en la Unidad, pues opinan que en alguna medida, existe divisionismo entre los compañeros de labores, incompatibilidad de caracteres y varios conflictos por falta de comunicación, chismes, la carga laboral no es la esperada, y en algunos casos, se extravían documentos importantes, entre otros.

**Cuadro No. 12**  
**Aspectos Evaluados de Relaciones Interpersonales**  
**Año 2015**

No.	Aspecto	Porcentaje Satisfacción	Porcentaje Insatisfacción
<b>01</b>	Inexistencia de conflictos	64%	36%
<b>02</b>	Libre expresión	75%	25%
<b>03</b>	Inexistencia de faltas de respeto entre compañeros de trabajo	82%	18%
<b>04</b>	Relación laboral con los compañeros de trabajo	84%	16%
<b>05</b>	Relación laboral con el jefe inmediato	93%	07%

**Fuente:** Investigación de Satisfacción Laboral, año 2015.

La mayoría de aspectos inherentes a las relaciones interpersonales de la Unidad de Recursos Humanos pasan del límite de satisfacción aceptable (80%). Éstas relaciones laborales son aceptables porque existe congenio y aceptación entre el jefe y los colaboradores, sin embargo, se observa que los conflictos laborales y diferencias de criterio han provocado insatisfacción, al igual que la falta de libre expresión dentro de la institución, lo cual reduce la efectividad del clima organizacional y podría crear comportamientos laborales inapropiados y negativos en la Dependencia.

Sin embargo, es elemental mencionar que la relación laboral entre el jefe y los compañeros de trabajo es satisfactoria, aunque las faltas de respeto o mal trato entre los equipos de trabajo pueden cambiar estos criterios, pues están a 3 puntos porcentuales de afectar el ambiente laboral, por lo tanto, debe observarse el comportamientos de este aspecto, puesto que éstas faltas pueden incrementarse.

#### **2.4. Análisis y discusión de resultados**

Al observar lo estipulado en el inciso anterior, se puede inferir que la mayoría de los factores de evaluación tomados en cuenta para determinar la satisfacción laboral existente en la unidad de análisis no se encuentran dentro del estándar aceptable de satisfacción establecido por el Jefe de Unidad, a excepción del factor Liderazgo, Retos del Trabajo y Comunicación, los cuales sí se ubican dentro del nivel de satisfacción aprobado, puesto que se localizan dentro o más allá del límite aceptable (80%).

Para fundamentar estos datos estadísticas, se brindaron las causas, percepciones, opiniones y perspectivas de los mismos colaboradores encuestados, a través de la guía de observación directa y del instrumento de medición, en donde expresaron las razones por las que se sienten satisfechos e insatisfechos con la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala.

Es importante mencionar que los factores que no cumplen con el estándar de satisfacción establecido en este estudio, están cerca de serlo, sin embargo, mediante el análisis de lo expresado por los colaboradores, se deduce que debe buscarse la mejora continua y buscar una solución que equilibre estos factores para que alcancen el nivel de satisfacción que se requiere para poder mejorar la actitud, comportamiento y aplicación de competencias de los trabajadores, así como la identificación y lealtad institucional.

Además de lo anterior, es necesario recalcar que los factores: Comunicación y Retos del Trabajo, se encuentran en el límite del estándar de satisfacción aceptado, lo cual debe ser motivo de observación y seguimiento a profundidad para mejorarlos y/o mantenerlos, puesto que si son descuidados y no atendidos, podrían convertirse en un aspecto insatisfactorio para los colaboradores de tal dependencia.

Aunque existan aspectos que deban ser mejorados, el Liderazgo es un factor que presenta un grado alto de satisfacción, el cual presenta el porcentaje más alto en comparación con el resto. Lo significativo del resultado positivo que muestra este factor es que, el mismo puede ser utilizado para equilibrar los elementos que muestran un nivel próximo de insatisfacción, o que ya lo son. Esto se fundamenta en el sentido que a través del liderazgo apropiado que existe en la Unidad de Recursos Humanos, se pueden crear estrategias o dirigir el proceso de influencia a esas debilidades que hacen que el personal esté insatisfecho. Se sabe entonces que se puede usar este factor para ejecutar acciones que permitan mejorar el reconocimiento al trabajador, las capacitaciones futuras, las relaciones interpersonales y condiciones laborales que formen un equipo de trabajo efectivo.

Al prestar atención al promedio general de satisfacción que posee el personal de la Unidad de Recursos Humanos (Ver cuadro No. 03), se infiere que no se encuentra en el nivel de satisfacción deseado, sin embargo, también debe reiterarse que se encuentra cercano al límite aceptable por 7 puntos porcentuales, por lo que sería conveniente realizar estudios frecuentes que permitan observar detenidamente el movimiento de este porcentaje, y aplicar medidas correctivas que lo corrijan, aumenten o mantengan. La finalidad de mejorar estos niveles es poder obtener el 80% de satisfacción, para que esto de cómo resultado la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la unidad de análisis, además de poder incrementar la calidad del talento humano, al transformar positivamente actitudes, comportamientos, competencias, identidad y lealtad institucional.

Cuando se realizan estudios de esta naturaleza, es imprescindible preguntar a los colaboradores objeto de estudio lo que consideran que lograría satisfacer sus necesidades y expectativas laborales; esto permite al investigador agenciarse de fuentes de información e ideas que ayuden a brindar una solución más efectiva al

problema de insatisfacción laboral que se presente. En tal medida, el personal de la Unidad de Recursos Humanos brindó sugerencias sobre los aspectos que podrían mantener y/o incrementar su satisfacción laboral, siendo los siguientes:

- Revisar, renovar y dar mantenimiento constante al mobiliario y equipo computacional.
- Distribuir adecuadamente las tareas y complejidad de las mismas.
- Realizar planes y programas de capacitación sobre actualización, actitud, tecnología, competencias, procesos de trabajo, servicio al cliente, relaciones interpersonales y legislación Universitaria.
- Elaborar programas de resolución de conflictos.
- Rotar al personal para incrementar el conocimiento de la labor de todas las áreas de la Unidad de Recursos Humanos.
- Mejorar la retroalimentación del trabajo realizado.
- Mejorar el clima laboral.
- Diseñar un sistema de incentivos y un programa de reconocimiento laboral.
- Ejecutar el sistema de evaluación de desempeño con indicadores que permitan crecer personalmente, estimular y retroalimentar el trabajo.
- Brindar seguridad e higiene ocupacional a los colaboradores.
- Desarrollar un plan de desarrollo motivacional e identificación del personal con la institución.
- Elaborar manuales de inducción.

Todo lo descrito anteriormente es información valiosa que será utilizada en la búsqueda de la solución al problema del presente trabajo de tesis, con el fin de responder a la segunda hipótesis planteada en el plan de investigación de la unidad sujeta a análisis, proporcionando las herramientas y metodologías para reducir y/o eliminar la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos, puesto que se conoce cuáles son las expectativas y verdaderas necesidades que los trabajadores desean que sean cubiertas, por lo

tanto, esto aumenta el valor probabilístico del alcance de un mayor nivel de satisfacción laboral y la calidad, eficiencia y eficacia del esfuerzo de las acciones que se lleven a cabo para el incremento del mismo.



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE UNA UNIVERSIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

#### **3.1. Presentación**

A continuación se presenta la propuesta de un Programa de Satisfacción Laboral para la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, la cual constituye una metodología y herramienta para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores, incrementar su lealtad e identificación con la institución. En el presente capítulo se desarrolla la segunda hipótesis planteada en el plan de investigación, la cual da respuesta a la problemática presente actualmente en la organización; pues al aplicar este Programa propuesto, se demuestra la necesidad de crear un ambiente de satisfacción que permita crear eficiencia, eficacia, lealtad e identidad organizacional, aspectos que son fundamentales para el éxito de las instituciones y para el cumplimiento de todo lo que éstas se propongan alcanzar.

El contenido del programa propuesto proporciona subprogramas que se encargan de proveer una metodología que busque incrementar y mantener la satisfacción laboral del colaborador para poder crear un ambiente positivo y de trabajo en equipo, reduciendo al máximo los problemas que puedan surgir dentro del área de trabajo.

El Programa de Satisfacción Laboral propuesto contiene la justificación de su aplicación, la cual muestra el fundamento que argumenta la necesidad de implementar el mismo; el objetivo que se pretende alcanzar, las metas que regirán la realización y efectivo resultado de cada uno de los subprogramas, las

actividades que se deberán ejecutar, los responsables de su ejecución, el tiempo, los recursos y el lugar donde se llevará a cabo el programa. Aunado a lo anterior, se presenta la metodología y presupuesto de implementación de la propuesta y los planes de acción que contienen todas las actividades, responsables, tiempo, costo, resultados y la evaluación global de todos los subprogramas que la conforman.

### **3.2. Justificación de la propuesta**

El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario; es por eso que la satisfacción laboral puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional de los colaboradores, más satisfacción, lealtad e identificación organizacional tendrá el trabajador y se desenvolverá positivamente en su puesto respectivo. Es por eso que las instituciones deben ayudar a sus colaboradores para que consigan del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

De acuerdo a lo anterior, se consideró pertinente diseñar un programa que buscara incrementar y mantener la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad objeto de estudio a través de herramientas y metodologías para poder afianzar su lealtad e identificación institucional. El programa propuesto ofrece beneficios para la Unidad de Recursos Humanos y para los colaboradores de la misma, puesto que, la institución podrá mejorar el comportamiento de su personal, su eficiencia y dedicación en el trabajo realizado; y los colaboradores conseguirán satisfacer sus necesidades y desenvolverse en un ambiente agradable de trabajo, lo cual mejorará su desarrollo personal y laboral.

El presente programa propuesto fue elaborado con base en los factores evaluados en la investigación de campo, seleccionados de lo que establece la

teoría de los factores de Herzberg en lo relacionado a lo que los colaboradores necesitan para estar satisfechos en su lugar de trabajo, lo que se traduce en lealtad, identificación institucional y desarrollo de comportamientos positivos. Además de lo estudiado en la investigación de campo, se tomó como base todas las sugerencias que el personal de la Unidad expuso con respecto a los aspectos que podrían mantener y/o incrementar su satisfacción laboral, dichas sugerencias fueron enlistadas en la página 80 del capítulo anterior.

### **3.3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Que el 80% de los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala estén satisfechos con los factores Capacitación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Condiciones Laborales y Trabajo en Equipo; los cuales no alcanzaron el porcentaje estándar de satisfacción en la investigación de campo realizada.

#### **Objetivos específicos**

- Incrementar la eficiencia y eficacia en desempeño laboral y la apropiada relación con los demás compañeros de trabajo.
- Promover la lealtad e identificación institucional, a través de la aplicación del Programa de Satisfacción laboral.
- Ejecutar los subprogramas propuestos que buscan el incremento de la satisfacción laboral, para que los cambios esperados en los colaboradores sean eficientes y eficaces.
- Incrementar la calidad del servicio que se presta a los trabajadores de la Universidad.

### **3.4. Implementación del programa de satisfacción laboral**

A continuación se presenta el contenido del Programa de Satisfacción Laboral dirigido a los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, el cual fue elaborado con base a las necesidades específicas encontradas en el estudio realizado dentro de esta Dependencia. Se pretende su implementación con el propósito de incrementar y/o mantener la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.

El Programa de Satisfacción Laboral será presentado a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, puesto que se requiere su aprobación para ejecutarlo, lo cual significa que se acuerda ser parte promotora del cambio. Luego de aceptada la propuesta, se nombrará a un Especialista en Recursos Humanos por Departamento, los cuales presentarán el programa a los Jefes de la Unidad para que lo analicen, estudien y brinden su colaboración para cumplir el propósito del mismo. Posteriormente se reunirá a todo el personal y se les informará sobre los cambios positivos que se pretenden hacer en la Unidad, esto con el fin de contar con la disposición y colaboración de todo el equipo de trabajo.

#### **3.4.1. Funcionamiento**

Para poder ejecutar el programa de satisfacción laboral, se debe seguir una secuencia para que éste sea efectivo, eficiente, y cubra todos los aspectos a mejorar para el incremento de esta satisfacción en los aspectos que fueron seleccionados según los resultados de la investigación y análisis de campo realizado.

Por lo anterior, se debe implementar cada subprograma en el orden en el que son esbozados, brindando al final de la presentación de todos estos, el presupuesto y plan de acción que resume la forma en que deben ser ejecutados, así como la forma de evaluar el cumplimiento de los mismos.

La Jefatura de la Unidad debe nombrar a un Especialista en Recursos Humanos por Departamento, el cual se encargará de todo lo concerniente a la implementación del programa; el Especialista en Recursos Humanos analizará y estudiará el contenido del mismo y luego realizará una reunión con el respectivo Jefe de Departamento, entregando una copia del documento para determinar conjuntamente su desarrollo de acuerdo a la calendarización propuesta.

Se efectuarán reuniones trimestrales con el Especialista en Recursos Humanos y los jefes con el propósito de evaluar los avances del programa. En dicha reunión los Jefes de Departamento presentarán un informe sobre el avance de su respectivo equipo, y por consiguiente, el Especialista informará al Jefe de Unidad sobre los resultados obtenidos en el tiempo transcurrido.

### **3.5. Recursos**

A continuación se detallan los recursos necesarios para la aplicación del Programa de Satisfacción Laboral propuesto.

#### **3.5.1. Humanos**

Para la ejecución del programa, es necesario contar con la absoluta disponibilidad de todos los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala:

- Jefatura de la Unidad.
- Jefes de Departamento.
- Colaboradores.
- Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del Programa propuesto.

### **3.5.2. Institucionales**

La aplicación de tres subprogramas de la Fase II del Programa de satisfacción laboral estará a cargo del Departamento de Capacitación de la misma Dependencia, además del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-, el cual también será de utilidad para la ejecución de la primera parte de la Fase I. En el apartado de anexos se detallan de forma integrada las actividades en donde dicha organización prestará sus servicios.

### **3.5.3. Mobiliario y equipo**

La implementación del programa se realizará dentro de las instalaciones de la Universidad sujeta a análisis, en el desarrollo de reuniones con todos los trabajadores de la dependencia, utilizando los recursos humanos, físicos y tecnológicos que sean requeridos para efectuar dichas reuniones en las que se evaluará el avance y resultados del programa.

### **3.5.4. Papelería y útiles**

El costo de este rubro está incluido en el desglose de recursos financieros calculados dentro de cada fase del programa.

### 3.6. Calendarización

A continuación se desglosa la forma y el tiempo en el que se desarrollará cada fase del programa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Jul. 2016	Ag. 2016	Sep. 2016	Oct. 2016	Nov. 2016	Dic. 2016	En. 2017	Feb. 2017	Mar. 2017	Abr. 2017	May. 2017	Jun. 2017
<b>FASE 1. Sensibilización y concientización</b> Sensibilizar y concientizar a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos sobre la importancia de la Satisfacción Laboral y la aplicación del Programa propuesto.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	■	■										
<b>FASE 2. Aplicación del programa de satisfacción laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del subprograma "Capacitación"</li> <li>Desarrollo del subprograma "Reconocimiento"</li> <li>Desarrollo del subprograma "Condiciones Laborales"</li> <li>Desarrollo del subprograma "Relaciones Interpersonales"</li> <li>Desarrollo del subprograma "Trabajo en Equipo"</li> </ul>	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento, y jefes de la Unidad		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>FASE 3. Evaluación del Programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primera reunión para informar sobre el desarrollo y avance del programa.</li> <li>Segunda reunión para informar sobre el desarrollo y avance del programa.</li> <li>Tercera reunión para informar sobre el desarrollo y avance del programa.</li> <li>Cuarta reunión para informar sobre el desarrollo y avance del programa.</li> <li>Evaluación de ejecución del programa</li> </ul>	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento, y jefes de la Unidad			■			■		■				■

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

### **3.7. Descripción del contenido del programa**

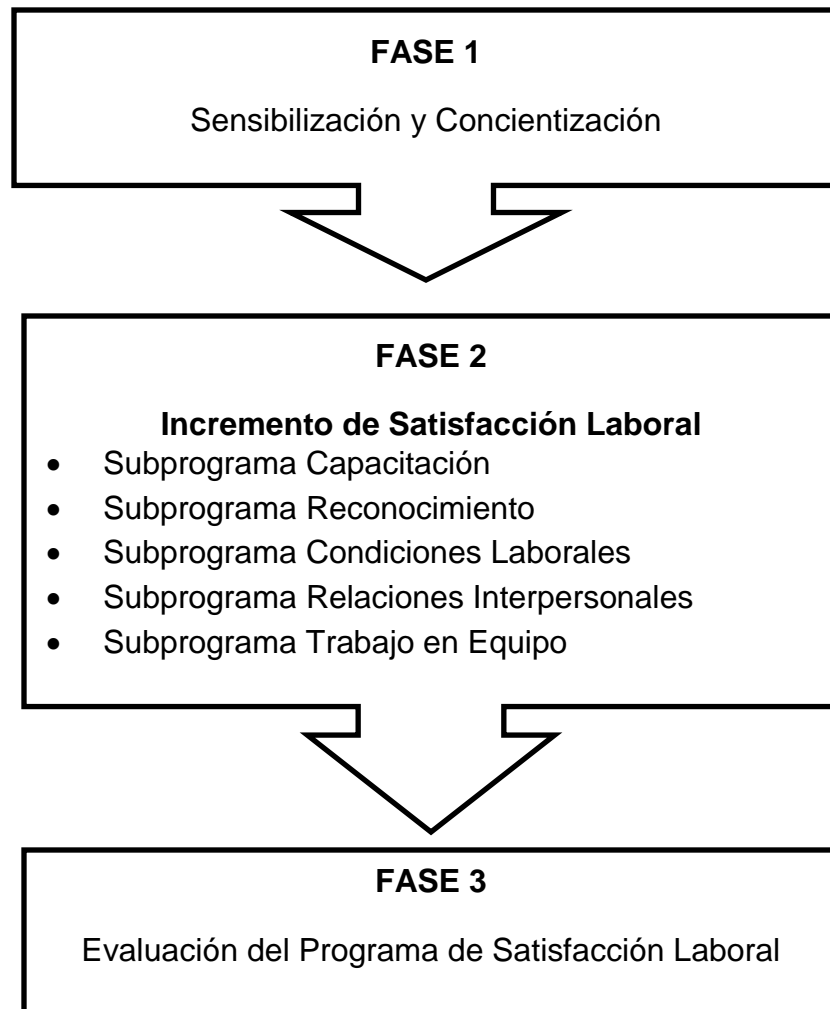
El contenido del Programa de Satisfacción Laboral se encuentra basado en tres (3) fases que servirán de guía para la ejecución del mismo; dentro de dicha propuesta se presentan los subprogramas, las descripciones del contenido de cada uno de ellos, planes de acción, la metodología para aplicar cada uno y la descripción de la evaluación de los mismos.

La fase dos (2) del Programa de Satisfacción Laboral de la Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la Ciudad de Guatemala contiene los subprogramas que atienden a los resultados negativos obtenidos en el estudio de Satisfacción Laboral, cuya descripción fue desarrollada en el capítulo II, mientras que el contenido de las siguientes fases que conforman el programa, presentan lineamientos que ayudarán a la correcta aplicación del mismo.

A continuación se presenta de manera gráfica la forma en que se llevará a cabo cada una de las fases del Programa de Satisfacción Laboral:



**Figura No. 13**  
**Fases para Implementar el Programa de Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

A continuación se describe y desarrolla el contenido de cada una de las fases ilustradas anteriormente.

### **3.7.1. Fase 1. Sensibilización y concientización**

La aplicación del programa de satisfacción laboral propuesto permitirá la creación y/o aumento de la lealtad e identidad institucional, además del cambio positivo de comportamientos y actitudes entre el personal que labora en la misma. Esto, por consiguiente, les mostrará a los jefes de ésta dependencia, los resultados eficientes que se pueden obtener al incrementar y mantener la satisfacción laboral en sus respectivos equipos de trabajo.

Para cumplir los objetivos del Programa de Satisfacción Laboral, es fundamental que los Jefes de la Unidad se comprometan con la aplicación del mismo. Con el proceso de sensibilización y concientización se logrará establecer en la mente de los mismos, la importancia que la satisfacción laboral tiene con respecto a la óptima funcionalidad de la dependencia y el desarrollo eficaz y eficiente de los colaboradores de ésta.

El Jefe de la Unidad debe ser el encargado de nombrar a un Especialista en Recursos Humanos responsable por cada departamento, para ejecutar el Programa propuesto. Éstos deberán estudiarlo y analizarlo, de manera que sean capaces de aplicar el programa de forma apropiada. Luego del estudio y análisis del mismo, se realizará una reunión con el personal directivo de la dependencia para revisar y confirmar la calendarización para la ejecución del programa, con el fin que se lleve a cabo en el tiempo oportuno y sea beneficioso para la participación de la totalidad del personal.

Para cumplir con tal efecto, se deberá proveer al personal que funja como jefe inmediato de una copia física del documento, que entre otras cosas, contenga la calendarización consolidada y aprobada. Para la ejecución de varias actividades de la presente fase, se contratará a un capacitador externo para los casos en que sea necesario.

### **Objetivo General**

Crear en la mente de los Jefes, la percepción de que es importante el mantenimiento e incremento de la satisfacción laboral, así como la implementación de la segunda fase del programa de satisfacción laboral propuesto.

### **Objetivos específicos**

- Demostrar a los jefes inmediatos, la importancia e impacto que produce el mantener e incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores.
- Hacer del conocimiento de los jefes inmediatos de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, dando a conocer los porcentajes de satisfacción e insatisfacción de cada factor evaluado, los cuales son descritos en el capítulo II de éste trabajo de tesis.

### **Metodología para realizar la sensibilización**

Para sensibilizar a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos se realizará una reunión conjunta con un experto en el tema de Satisfacción Laboral (Capacitador de INTECAP) para que se sensibilice sobre la importancia de mantener satisfecho al personal de la misma. El evento se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Universidad en el lugar que se gestione un mes antes de su realización, y contando con la participación de otras autoridades de la misma Casa de Estudios, entre ellos a miembros del sindicato de la Universidad, para aprovechar los recursos destinados a esta fase del Programa. El contenido del plan de sensibilización se presenta a continuación:

**Cuadro No. 13**  
**Contenido de Sensibilización sobre Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>Tema de Capacitación</b>
<b>SENSIBILIZACIÓN SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL</b> Dirigida a Jefes de la Unidad de Recursos Humanos (Disertado por Capacitador de Intecap)
<b>Objetivo</b>
Mediante la utilización de ejemplos de la realidad nacional e internacional en lo relacionado a la importancia de la Satisfacción Laboral, conocer los beneficios que las compañías exitosas han obtenido al mantener satisfecho a sus colaboradores, además de la lealtad e identidad institucional que se ha desarrollado en las mismas.
<b>Desarrollo del Tema</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es Satisfacción Laboral?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores que determinan la Satisfacción Laboral?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la Satisfacción Laboral y el éxito de una organización?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la institución al mantener satisfecho al personal?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios que obtiene el personal al estar satisfecho laboralmente?</li> <li>• ¿Por qué la lealtad e identidad institucional se construyen al mantener satisfecho al personal?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias de la existencia de Insatisfacción Laboral en las organizaciones?</li> <li>• ¿Qué sucede cuando no existe lealtad e identidad organizacional?</li> </ul>
<b>Metodología</b>
<p>Se utilizará la participación de la audiencia para que se aporte de mayor manera al tema tratado; se resolverán dudas relacionadas con las vivencias actuales de los Jefes de lo que se ha presentado en las respectivas áreas.</p> <p>Al término del evento, los participantes comentarán anécdotas sobre las situaciones que se presentan en el ambiente laboral del área para compartirlo con los demás y para que el capacitador asesore en la solución y retroalimentación de las mismas y se amplíe sobre el tema.</p>
<b>Duración del Evento</b>
5 horas

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

### **Metodología para realizar la concientización**

Para la concientización de los jefes de la Unidad de Recursos Humanos, se realizará una segunda reunión en la que uno de los Especialistas en Recursos Humanos responsable de la ejecución del Programa propuesto en un Departamento de la Unidad, presentará el informe de resultados obtenidos al aplicar el instrumento de medición. A continuación se presenta el contenido de esta segunda reunión que se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la Unidad de Recursos Humanos, en las instalaciones de la misma.

**Cuadro No. 14**  
**Contenido Concientización sobre Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>Tema de Capacitación</b>
CONCIENTIZACIÓN SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL Dirigida a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos (Disertado por el Especialista en Recursos Humanos Responsable de Ejecutar el Programa)
<b>Objetivo</b>
Mediante el análisis estadístico y discusión de resultados, concientizar a los jefes de la Unidad sobre los niveles de satisfacción existentes en la Unidad y las consecuencias de los mismos.
<b>Desarrollo del Tema</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodología utilizada para la aplicación del estudio.</li><li>• Factores de evaluación utilizados para medir la Satisfacción Laboral.</li><li>• Escala de evaluación de los factores determinados.</li><li>• Cobertura del Estudio.</li><li>• Instrumento de medición de Satisfacción Laboral.</li><li>• Resumen general de porcentajes de satisfacción por factor evaluado.</li><li>• Situación actual de satisfacción laboral por factor evaluado.</li><li>• Análisis y discusión de resultados.</li><li>• Comentarios, opiniones y criterios proporcionados por los colaboradores respecto a la satisfacción laboral existente en la Unidad de Recursos Humanos.</li><li>• Consecuencias y beneficios de mantener el nivel actual de satisfacción.</li><li>• Propuesta del Programa de satisfacción laboral, producto de los resultados obtenidos en la investigación realizada.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo-beneficio de la aplicación del Programa propuesto.</li> <li>• Consolidación de la calendarización para la aplicación del Programa propuesto, al ser aprobado.</li> </ul>
<b>Metodología</b>
<p>Disertación del desarrollo del tema a cargo del Especialista en Recursos Humanos y resolución de dudas realizadas por los participantes.</p> <p>Al término del evento, los participantes darán sus conclusiones al respecto y harán el dictamen correspondiente.</p>
<b>Duración del Evento</b>
2 horas y 30 minutos

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

Luego de haber desarrollado las metodologías y herramientas para la ejecución de la Primera fase del programa, a continuación se presenta el plan de acción que detalla la forma en que se llevará a cabo cada actividad de la misma.

**Cuadro No. 15**  
**Plan de Acción**  
**Ejecución de la Fase 1**  
**Programa de Satisfacción Laboral**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.						<b>FECHA:</b> Año 2016
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% de la fase 1, en el tiempo programado.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Sensibilización</b>	Asignar al capacitador que impartirá el evento de sensibilización.	Contratar al capacitador de INTECAP.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Julio	Notificación a la jefatura de la Unidad sobre información del capacitador y sobre el contenido de la sensibilización.	Contacto telefónico y personal con el capacitador que provea el servicio.
	Coordinar la logística necesaria para la ejecución del evento de sensibilización.	100% de eficiencia en la preparación del recurso material y económico para la realización del evento.		Julio	Reunión del Responsable con la Jefatura para solicitar lo necesario para llevar a cabo el evento.	
	Realizar el evento.	Sensibilizar al 100% de Jefes de la Unidad sobre la importancia e impacto que produce la satisfacción laboral en la institución.		Julio	Informe a la Jefatura, sobre la sensibilización realizada.	Reunión con Jefes de Departamento.
<b>Concientización</b>	Coordinar la logística necesaria para la ejecución del evento de concientización.	100% en la eficiencia en la preparación del recurso material y económico para la		Julio	Reunión del Responsable con la Jefatura para solicitar lo necesario para llevar a	Carta de solicitud de materiales para realizar el

**DEPENDENCIA:** Unidad de Recursos Humanos. **FECHA:** Año 2016

**OBJETIVO:** determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% de la fase 1, en el tiempo programado.

ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
		realización del evento.			cabo el evento.	evento.
	Realizar el evento.	Concientizar al 100% a los Jefes de Unidad sobre los niveles de satisfacción laboral existentes en la Unidad de Recursos Humanos.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Agosto	Iniciativa de los jefes de unidad para la ejecución de la siguiente fase del programa.	Reunión con los jefes de la Unidad
<b>Evaluación Fase 1</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución de la Fase 1 del Programa.	Cumplir con el 100% de actividades de la Fase 1 en el tiempo calendarizado.		Agosto	Presentación del informe que contenga el avance y resultados obtenidos al ejecutar la Fase 1.	Lista de Verificación de la Fase 1.

**PRESUPUESTO:** mil novecientos cincuenta quetzales exactos (Q. 1,950.00).

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.



## Recursos

- Humanos
  - Capacitador
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del programa.
  - Jefes de la Unidad.
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos y Dependencias Universitarias.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros
  - El costo estimado para la ejecución de la Fase 1, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en el cuadro No. 16, se presenta a continuación:

**Cuadro No. 16**  
**Costo Fase 1**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>Concepto</b>	<b>Costo Aproximado</b>
• Honorarios de capacitador INTECAP	Q. 1,200.00
• Logística para realizar Sensibilización y Concientización	Q. 750.00
<b>Total Estimado</b>	<b>Q. 1,950.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Evaluación

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se

definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del subprograma están en proceso, han finalizado, o no se han realizado; además se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o siguen en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la calendarización de la Fase 1 y la evaluación del mismo en la fecha programada, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

#### Lista de Verificación de Ejecución de la Fase 1

Responsable Fase 1: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Presentación del desarrollo del tema y plan de sensibilización al jefe de Unidad					
2	Asignación del sensibilizador					
3	Programación del día del evento.					
4	Listado de participantes					
5	Confirmación de la asistencia de los participantes al evento.					
6	Preparación del lugar donde se llevará a cabo el evento.					
7	Preparación de materiales didácticos/mobiliario (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesas).					
8	Determinar refrigerio.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Realización del evento de sensibilización.					
11	Elaboración de informe de los					

**Lista de Verificación de Ejecución de la Fase 1**

Responsable Fase 1: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
	resultados de sensibilización.					
12	Programación del día del evento de concientización.					
13	Confirmación de la asistencia de los jefes de la Unidad a la reunión de concientización.					
14	Preparación de la sala de reuniones para el evento de concientización.					
15	Preparación del equipo proyector.					
16	Realización del evento de concientización.					
17	Aprobación de la aplicación del Programa Propuesto.					
18	Recalendarización del contenido del Programa.					
19	Inicio de la aplicación de la Fase 2 del Programa.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Responsable Fase 1

**Responsables**

Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

**Supervisión**

Jefatura de Unidad.

### **3.7.2. Fase 2. Incremento de satisfacción laboral**

Luego de haber ejecutado la fase 1, se desarrollará la fase 2 del Programa de Satisfacción Laboral, consistente en proporcionar metodologías y herramientas que contribuyan al incremento y mantenimiento de la satisfacción laboral de todos los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad de Guatemala.

Para llevar a cabo la fase 2 de este programa se aplicarán cinco (5) subprogramas que cumplirán con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral en la Dependencia al proponer soluciones para convertir los aspectos negativos, descritos en el capítulo II de ésta investigación, en elementos positivos que contribuyan a la optimización del funcionamiento de la Unidad, así como a la construcción de identidad, lealtad institucional y comportamientos adecuados dentro de la misma.

A continuación se presenta el contenido de los Subprogramas pertenecientes a ésta fase:

- Subprograma de “Capacitación”.
- Subprograma de “Reconocimiento”.
- Subprograma de “Condiciones Laborales”.
- Subprograma de “Relaciones Interpersonales”.
- Subprograma de “Trabajo en Equipo”.

### **3.7.2.1. Subprograma de capacitación**

Para la eficiente administración del talento humano de la Unidad de Recursos Humanos, es necesario brindar capacitación y desarrollo suficiente para el desempeño del trabajo y que sea de calidad para que facilite el aprendizaje; esto con el fin de aprovechar las competencias que posee el personal para ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio de la institución y de su crecimiento como profesionales, lo cual constituye un factor de satisfacción para los mismos.

Cuando la institución haya capacitado y desarrollado a sus colaboradores en todos los ámbitos necesarios, logrará alcanzar la eficiencia y eficacia que requiere para la óptima funcionalidad de la Unidad, además de contribuir a la construcción de la lealtad de los trabajadores, puesto que cuando éstos reconozcan el esfuerzo que la Dependencia hace para formar al personal en el correcto desempeño de su puesto de trabajo, percibirán que deben corresponder con el mismo esfuerzo para servir a la Universidad que fomenta su formación profesional.

En este subprograma se presentan las metodologías y herramientas para el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación y para la Evaluación de Reacción de los eventos de Capacitación.

#### **Objetivo general**

Aumentar en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos el 28% de satisfacción laboral en el factor capacitación para alcanzar el nivel estándar establecido (80%).

### **Objetivo específicos**

- Detectar anualmente las necesidades de capacitación -DNC-, que posee el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad.
- Proveer calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de cada evento de capacitación programado.
- Utilizar al máximo las competencias de los colaboradores para mejorar la productividad en sus puestos de trabajo.

### **Metodología de aplicación para llenado del formato de detección de necesidades de capacitación -DNC-**

La detección de necesidades de capacitación se realiza con el fin de establecer los aspectos en los que debe ser desarrollado el personal para el efectivo desempeño de sus puestos de trabajo. Para realizar esta detección es necesario que el encargado de diseñar y ejecutar los programas de capacitación se reúna con los colaboradores que tengan personal bajo supervisión, en la mayoría de los casos, se recurre a los Jefes de la Unidad para recolectar este tipo de información. En este proceso de detección de necesidades de capacitación se reúnen las partes mencionadas anteriormente para que el responsable de la Unidad o Departamento informe sobre las deficiencias de competencias que posee el personal a su cargo para que se incluya dentro del programa de capacitación el tema que cubra las deficiencias encontradas en el personal estudiado.

Como siguiente punto, se utiliza un instrumento en el que se va a detallar el desglose de los aspectos sobre los que se debe capacitar al personal para su eficaz y eficiente desempeño en el puesto de trabajo. A continuación se presenta el diseño de dicho instrumento:



# DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento:  
Fecha de realización :

Responsable Unidad/Departamento:  
Responsables de DNC:

Puesto:

104

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día				Realización	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
1. Responsable DNC.

Firma: \_\_\_\_\_  
2. Responsable DNC

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.







### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
Fecha de realización:

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
Responsables deDNC:

Puesto:

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					

Observaciones:

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 3:** en la casilla **Puesto** se debe colocar el nombre del puesto funcional del responsable del área donde se practica el DNC, en este caso, el puesto funcional que se consigne debe ser Jefe.



### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
Fecha de realización:

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
Responsables deDNC:

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					

Observaciones:

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 4:** debe incluirse la fecha en que se llena el formato de DNC, es decir, el día, mes y año en el que se reúne el Especialista del Departamento de Capacitación y el encargado de la Unidad de Recursos Humanos, en este ejemplo, en donde se detectarán las necesidades de capacitación. Entonces, suponiendo que la reunión se realizó el día 08/04/15, ésta será la fecha que se consignará en el formato de DNC.



**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza

Puesto: Jefe

Fecha de realización: 08/04/2015

Responsables de DNC:

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					

Observaciones: |

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 5:** en la casilla **Responsables de DNC** se colocará el nombre del o los responsables de reunirse con el Jefe de la Unidad o Jefes de Departamento para el llenado del formato DNC, es decir, los Especialistas que se desempeñan en el Departamento de Capacitación.



## DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza

Puesto: Jefe

Fecha de realización: 08/04/2015

Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 6:** en la casilla **Tema** se coloca el o los nombres de los temas de capacitación que el Jefe de la Unidad o Jefe de Departamento considera que son los que sus subordinados necesitan para desempeñarse en su puesto de trabajo. Como por ejemplo, cuando el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos fue sensibilizado sobre la importancia de la Satisfacción Laboral que fue presentada en la fase 1 de ésta investigación, se dió cuenta que era necesario capacitar a los Jefes de Departamento en metodologías y herramientas que reduzcan la insatisfacción laboral que producen ciertos factores, por lo tanto, en la reunión designada para detectar las necesidades de capacitación, el Jefe de la Unidad solicita que dentro del programa de Capacitación se incluyan los temas relacionados con los factores negativos encontrados.



### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza      Puesto: Jefe  
 Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	} ←									

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 7:** en la casilla Dirigido a, específicamente en el apartado **Puesto** se coloca el nombre del o los puestos nominales que requieren capacitarse en el tema correspondiente, en el ejemplo, el puesto nominal serían los Jefes de Departamento, puesto que ellos son quienes recibirán la capacitación sobre los temas descritos.



### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza      Puesto: Jefe  
 Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento ←									

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 8:** en **Número de Participantes** se coloca el número de plazas que necesitan ser capacitados en los temas descritos. En el caso del ejemplo, se colocarían 6 plazas correspondientes, en virtud que existen seis Jefes de Departamento en la Unidad de Recursos Humanos.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza

Puesto: Jefe

Fecha de realización: 08/04/2015

Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06								

Observaciones:

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 9:** para saber los objetivos de cubrir la necesidad de capacitación, es necesario que se justifique el motivo por el que es importante que se capacite al personal en los temas solicitados por el Jefe de Unidad. Para el ejemplo, la capacitación es necesaria para capacitar a los Jefes de Departamento sobre temas de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, con el fin de reducir la insatisfacción laboral en estos factores.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza

Puesto: Jefe

Fecha de realización: 08/04/2015

Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.  ↙							

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 10:** en la casilla **Categoría** se debe especificar si la capacitación será Técnica -CT-, es decir, capacitación sobre procesos y usos de metodologías, herramientas y sistemas que se utilicen en el puesto de trabajo. Si se trata de Desarrollo Humano -DH-, se habla de capacitaciones de actitud, cambio organizacional, motivacionales y desarrollo de habilidades dentro del puesto de trabajo. En el caso de la categoría de Seguridad Industrial -SI-, se refiere a las relacionadas con el ambiente ergonómico y de seguridad, además de la distribución de instalaciones de las organizaciones. Sabiendo esto, se infiere que la categoría que le corresponde al ejemplo es Capacitación Técnica, debido a que lo que se busca es brindar metodologías y herramientas a los Jefes de Departamento de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar e incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores en los aspectos con mayor insatisfacción.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-						

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 11:** en el apartado Fecha se crea la casilla **Mes/Día** para especificar los días en que se pueda contar con la participación absoluta del personal cuando se lleven a cabo las capacitaciones. En el caso que se ejemplifica, el Jefe de la Unidad podría programar la fecha en el mes de junio, para el día viernes, cuando en la agenda de todos los participantes haya tiempo disponible.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes					

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 12:** en la casilla **Duración** se especifica el tiempo para cada sesión de capacitación según la disponibilidad planteada en la sección anterior. Para el ejemplo, la duración de los eventos sería de 2 horas y 30 minutos.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas y 30 minutos				

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 13:** en la casilla **Proveedor** se especifica si el conferencista será un colaborador de la Unidad y/o de la Universidad (Interno); o un capacitador ajeno a la misma (Externo). En el ejemplo, el proveedor para el evento de capacitación será externo, pues se contratará a un conferencista que no trabaja dentro de la Universidad.





**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha Mes/día	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas y 30 minutos	Externo			

Observaciones: |

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 14:** en la casilla **Contenido** se colocan los subtemas que deban estar incluidos en el tema seleccionado, pues conforman la esencia de lo que debe aprenderse en el proceso de capacitación, pues por inferencia del Jefe, son aspectos que el personal a capacitar debe conocer.



**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha Mes/día	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas y 30 minutos	Externo	Definición, importancia, consecuencias de su deficiencia, como incrementar su eficiencia, estrategias, metodologías y herramientas.		

Observaciones: |

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 15:** en la casilla **Lugar de Realización** se especifica el lugar donde sea factible realizar la capacitación, ya sea dentro de las instalaciones de la Universidad (Interno) o fuera de éste (Externo). En el caso del ejemplo, la capacitación se realizará dentro de esta Casa de Estudios.



**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza

Puesto: Jefe

Fecha de realización: 08/04/2015

Responsables deDNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas y 30 minutos	Externo	Definición, importancia, consecuencias de su deficiencia, como incrementar su eficiencia, estrategias, metodologías y herramientas.	Interno	

Observaciones: :

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable  
Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
Responsable DNC.

**Paso 16:** en la casilla **Prioridad** se especifica de forma ordinal la prioridad que tenga cada tema de capacitación solicitado, tomando en cuenta el impacto que desea generarse en el desempeño del puesto de trabajo de que se trate. La prioridad 1 será la más urgente, la 2 será la segunda urgente, y así sucesivamente. En el ejemplo, el entrevistado y el personal del Departamento de Capacitación establecen la prioridad de acuerdo al porcentaje de insatisfacción más alto, el cual debe ser atendido de inmediato para mejorar el nivel existente.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza      Puesto: Jefe  
 Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas Y 30 minutos	Externo	Definición, importancia, consecuencias de su deficiencia, como incrementar su eficiencia, estrategias, metodologías y herramientas.	Interno	1
										2

Observaciones: |

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 17:** en el apartado **Observaciones** se deben colocar las restricciones que se tengan en cuanto al día y la forma en que se lleven a cabo las capacitaciones, por ejemplo, en el caso del Departamento de Compensaciones Salariales, no se pueden realizar eventos de capacitación a finales de cada mes, por la naturaleza del trabajo que debe ejecutarse.



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza      Puesto: Jefe  
 Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha	Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas Y 30 minutos	Externo	Definición, importancia, consecuencias de su deficiencia, como incrementar su eficiencia, estrategias, metodologías y herramientas.	Interno	1
										2

Observaciones: no capacitar a finales de mes. ←

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 Unidad/Departamento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable DNC.

**Paso 18:** en la casilla **Firma Responsable Unidad/Departamento** se consigna la rúbrica del Jefe de la Unidad o Jefe del Departamento donde se practica el DNC en aprobación de lo escrito en el mismo; según el ejemplo, quien debe firmar es el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos (Lic. Roberto Mendoza).

**Paso 19:** Por último, en la casilla **Firma Responsable DNC** se consigna la rúbrica del o los responsables de realizar el DNC como enterados de lo escrito en el formato, en este caso, debe firmar la Especialista del Departamento de Capacitación (Licda. Marcela Valencia).



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Unidad/Departamento: Unidad de Recursos Humanos  
 Fecha de realización: 08/04/2015

Responsable Unidad/Departamento: Lic. Roberto Mendoza  
 Responsables de DNC: Licda. Marcela Valencia

Puesto: Jefe

Tema	Dirigido a		Justificación	Categoría	Fecha		Duración	Proveedor	Contenido	Lugar de Realización	Prioridad
	Puesto	No. Participantes			Mes/día						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	Jefes de Departamento	06	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad.	Capac. Técnica -CT-	Junio Viernes	2 horas Y 30 minutos	Externo	Definición, importancia, consecuencias de su deficiencia, como incrementar su eficiencia, estrategias, metodologías y herramientas.	Interno	1 2	

Observaciones: no capacitar a finales de mes.

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 Responsable Unidad/Departamento. Responsable DNC.

Al terminar el llenado de la boleta de DNC en todas las unidades, se reúne la información recolectada para elaborar el Plan de Capacitación que normalmente elaboran los colaboradores del Departamento de Capacitación, en el cual se incluirán los temas plasmados en el formato para la detección de necesidades de capacitación.

## **Metodología de aplicación de la evaluación de reacción**

Cuando se llevan a cabo los eventos de capacitación, es necesario evaluar cuál fue la reacción de los asistentes con respecto a la calidad y utilidad de las mismas, por tal motivo es importante conocer la opinión de los participantes a través de un formato que reúna la información que se requiere para saber si una capacitación cumplió con los objetivos para los cuales fue planeado. En la página 126 se presenta el Formato para realizar la evaluación correspondiente, la cual debe ser llenada por los participantes en los eventos de capacitación, y deben entregarse a los responsables del evento para su tabulación y análisis.

Una vez recolectadas todas las boletas llenas, se procede a vaciar los datos encontrados, se establecen las frecuencias de respuesta y finalmente, se elaboran las gráficas que muestran el porcentaje de calidad de los aspectos que se evalúan en el evento de capacitación, tomando como estándar el 80% de calidad. Si los porcentajes de opinión son menores al 80%, se considerará que el evento no cumplió con las expectativas de contenido, del capacitador, del material de apoyo del capacitador y aspectos generales del evento. Por lo tanto, se deberán tomar las medidas correctivas requeridas para que los aspectos a fortalecer se mejoren en las próximas capacitaciones, logrando así, mejorar la calidad de las mismas.

A continuación se presenta el formato.



## Evaluación de Reacción/Evento de Capacitación

Nombre del curso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación se presenta una serie de aspectos relacionados con el evento de capacitación, para cada uno de ellos, seleccione con una “X” la opción que considere conveniente de acuerdo a la siguiente escala de calificación.

**D**= Deficiente

**R** = Regular

**B** = Bueno

**E** = Excelente

ASPECTOS	ESCALA			
I. Contenido	D	R	B	E
1. Actualidad del contenido.				
2. Los temas son aplicables a su puesto de trabajo.				
3. Orden lógico de los temas planteados.				
4. Claridad de los temas.				
II. Facilitador	D	R	B	E
5. Dominio del tema.				
6. Habilidad para transmitir el mensaje.				
7. Metodología utilizada por el facilitador.				
8. Evaluación de la comprensión de los mensajes.				
9. Claridad en la pronunciación de las palabras.				
10. Uso correcto del vocabulario.				
III. Material de apoyo y del participante	D	R	B	E
11. Funcionamiento del equipo audiovisual.				
12. El material entregado cumple con todas las características necesarias para la comprensión de la información.				
IV. Aspectos generales	D	R	B	E
13. Se generó un ambiente adecuado para la capacitación.				
14. Las condiciones de las instalaciones fueron las adecuadas para la capacitación.				
15. Puntualidad del evento.				

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Cuadro No. 23**  
**Plan de Acción**  
**Subprograma de Capacitación**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.						<b>FECHA:</b> Año 2016
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Capacitación, en el tiempo programado.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Detectar Necesidades de Capacitación</b>	Fijar las fechas en que se realizarán las entrevistas a los Jefes inmediatos para el llenado del formato.	Contar con la anuencia y audiencia de los Jefes de la Unidad para el llenado de DNC.	Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Agosto 2016	Consolidación de las fechas para realizar la entrevista.	Reunión con los Jefes de la Unidad para la fijación de fechas de entrevista
	Recolección de información sobre necesidades de capacitación.	Conocer el 50% de competencias que los colaboradores necesitan desarrollar en el puesto de trabajo.			Informe de la información recolectada sobre las necesidades de capacitación existentes.	Entrevista con los jefes de la Unidad para el llenado del Formato para DNC.
<b>Establecer las primeras necesidades de capacitación a cubrir</b>	Priorización de las necesidades de capacitación.	Cubrir un 50% de necesidades de capacitación que se requieran.			Presentación a los Jefes de la Unidad de la lista de necesidades de capacitación por orden de prioridad, colocando las más importantes al inicio de la lista.	Reunión con los jefes de Unidad para hablar sobre el tema

**DEPENDENCIA:** Unidad de Recursos Humanos. **FECHA:** Año 2016

**OBJETIVO:** determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Capacitación, en el tiempo programado.

ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
<b>Proveer calidad en el proceso de capacitación</b>	Evaluación de la reacción de los participantes sobre el evento de capacitación.	95% de calidad en las capacitaciones.	Jefes de Departamento Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Sept. 2016	Presentación de informe al Depto. de Capacitación acerca de los resultados de la evaluación de reacción sobre el evento de capacitación llenada por los participantes de la misma.	Test de evaluación de reacción sobre eventos de capacitación.
<b>Evaluación Subprograma</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución del Subprograma Capacitación.	Cumplir con el 100% de actividades del Subprograma Capacitación en el tiempo calendarizado.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Nov. 2016	Presentación del informe que contenga el avance y resultados obtenidos al ejecutar el Subprograma de Capacitación	Lista de Verificación del Subprograma Capacitación.

**PRESUPUESTO:** sin costo.

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.



## **Recursos**

- Humanos
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del programa.
  - Jefes de la Unidad.
  - Subordinados.
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, sala de reuniones, computadora, proyector, útiles de oficina.

## **Evaluación**

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del mismo están en proceso, han finalizado, o no se han realizado, en este caso, se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o aún sigue en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la calendarización establecida del subprograma y la evaluación del mismo en la fecha programada dentro del plan de acción, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

### Lista de Verificación de Ejecución del Subprograma de Capacitación

Responsable Subprograma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Reproducción del formato DNC					
2	Solicitud de entrevista a los jefes de la Unidad para el llenado del formato					
3	Confirmación de reunión para realizar la entrevista					
4	Realización de la entrevista					
5	Llenado del formato DNC					
6	Elaboración del Plan de Capacitación					
7	Presentación del informe que contiene el plan de capacitación conteniendo todas las necesidades de capacitación incluidas en el formato.					
8	Realización de los eventos de capacitación					
9	Llenado de las Evaluaciones de Reacción					
10	Tabulación de datos de las evaluaciones					
11	Diseño de gráficas representativas de lo tabulado					
12	Análisis y discusión de los resultados encontrados					
13	Presentación de informe de resultados de la Evaluación de Reacción					
14	Determinación de los aspectos evaluados a mejorar					
15	Acciones correctivas tomadas para mejorar la calidad de las capacitaciones.					
16	Incremento de satisfacción de los colaboradores con el factor Capacitación.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Especialista Responsable Subprograma

**Responsables:** Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

**Supervisión:** Jefatura de Unidad.

### **3.7.2.2. Subprograma de reconocimiento**

Uno de los factores laborales que fortalecen e influyen en la satisfacción laboral de un colaborador es que se valore y reconozca el esfuerzo y entrega que se hace en el desempeño del puesto de trabajo, esto se traduce en mayor productividad por parte del trabajador reconocido, además que se afianza su lealtad, puesto que éste también valora y reconoce la atención y cuidado que la institución le brinda para que su estancia en la dependencia sea agradable y motivante.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se desarrolla la propuesta del subprograma “reconocimiento”, el cual presenta metodologías y herramientas para motivar e incentivar objetivamente al personal para que mantenga su productividad, lealtad, identidad institucional y actitud positiva dentro de su puesto y área de trabajo.

#### **Objetivo general**

Aumentar en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos el 12% de satisfacción laboral en el factor reconocimiento, para alcanzar el nivel estándar establecido (80%).

#### **Objetivos específicos**

- Reconocer, premiar y estimular el eficiente y eficaz desempeño de los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos a través de la utilización de reconocimientos económicos y no económicos que en el corto plazo incrementen y mantengan su satisfacción laboral y la calidad del trabajo realizado.

- Incrementar la identidad y lealtad institucional de los colaboradores al terminar la aplicación del programa propuesto, para que se vea reflejado en la calidad del trabajo realizado y el servicio brindado tanto al usuario interno como al externo.

### **Metodología para determinar a qué colaborador se le debe otorgar reconocimiento Físico**

Para reconocer al personal eficiente y eficaz, es necesario establecer criterios que ayuden a los jefes inmediatos a calificar de forma objetiva el desempeño de sus subordinados y decidir qué colaborador merece ser premiado y reconocido por su labor de excelencia. La forma de reconocimiento que se aplicará en este subprograma, será la entrega de un producto en el que se grabe una leyenda distintiva (Ver figuras 21-25) que reconozca la labor excelente que determinado trabajador demuestre en el test “Criterios de Reconocimiento”. Se proponen los siguientes reconocimientos físicos:

- Playera
- Taza
- Pachón
- Gorra
- Estuche

Para el cumplimiento de tal efecto, se presenta el test “Criterios de Reconocimiento” (elaborado de acuerdo a las necesidades actuales de la Unidad y de los usuarios a quienes se les presta servicio), para registrar los méritos y esfuerzos extras realizados por los colaboradores, y establecer si los mismos merecen ser reconocidos a través de los productos propuestos. Es importante mencionar que éste test deberá ser llenado en la tercera semana del mes de noviembre de cada año, tomando en cuenta el desempeño del trabajador en el periodo de enero a noviembre del mismo año. Dichos criterios de calificación de

méritos y esfuerzos será llenada por cada jefe inmediato, y deberá realizarse por cada colaborador de determinado Departamento. Se colocará un “1” a la escala que mejor exprese la opinión del jefe de acuerdo a los criterios indicados en la evaluación, colocando en observaciones la razón por la cual se le asigna cierta escala a los criterios establecidos.

El colaborador merecedor del reconocimiento será aquel que siempre o con frecuencia aplique el 95% de criterios de reconocimiento, es decir, si un trabajador aplica siempre y/o con frecuencia (14) catorce (mínimo aceptado) o más criterios de reconocimiento, será merecedor de que se reconozca su excelencia a través de la entrega de un producto físico cuya leyenda lo identifique como un colaborador valioso para la institución.

Cuando dicha inferencia se realice, y el jefe que realizó la evaluación firme para validar lo consignado, se solicitará el visto bueno a la Jefatura de la Unidad para que se autorice la entrega del distintivo de reconocimiento. Es necesario mencionar que dicho test se debe hacer anualmente en cada área de la Unidad, y deberá presentarse un informe a la Jefatura, que contenga los formatos llenos con el dictamen derivado de los mismos. Finalmente, estudiará los expedientes que posea de las 7 áreas que conforman la Unidad para designar al colaborador que sobresalga entre los informes presentados, el cual será merecedor de ser reconocido por su excelencia más allá del deber. La ceremonia de reconocimiento se efectuará en el evento de integración (Convivio) que realiza la Unidad de Recursos Humanos al finalizar el periodo de labores.

A continuación se presenta el Formato de “Criterios de Reconocimiento”:

### Criterios de Reconocimiento

Colaborador calificado: \_\_\_\_\_

Unidad/Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

No.	Criterios	Escala				Observaciones
		Siempre	Con Frecuencia	A veces	Nunca	
1	Demuestra iniciativa e interés en la realización de su trabajo.					
2	Es proactivo en la resolución de problemas inesperados.					
3	Proporciona apoyo a sus compañeros de trabajo					
4	Participa activamente en actividades relacionadas con el área de trabajo.					
5	Demuestra empatía y busca el bien común.					
6	Apoya al jefe inmediato sin que éste lo solicite.					
7	La calidad de su trabajo supera lo esperado.					
8	El tiempo de realización del trabajo es menor a lo establecido.					
9	Optimiza el uso de los recursos a su disposición.					
10	Propone ideas para realizar su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible.					
11	Ofrece su colaboración aun cuando no se le solicite.					
12	Demuestra actitud positiva y entusiasta en el desarrollo de su trabajo.					
13	Es leal a la institución.					
14	Se adapta a situaciones nuevas y complejas de forma positiva.					
15	Comprende y controla sus emociones de forma equilibrada.					
16	Demuestra dedicación en el trabajo realizado.					
17	Solicita retroalimentación para trabajar con excelencia.					
<b>Total</b>						

Vo.Bo. \_\_\_\_\_  
Jefatura

Unidad de Recursos Humanos

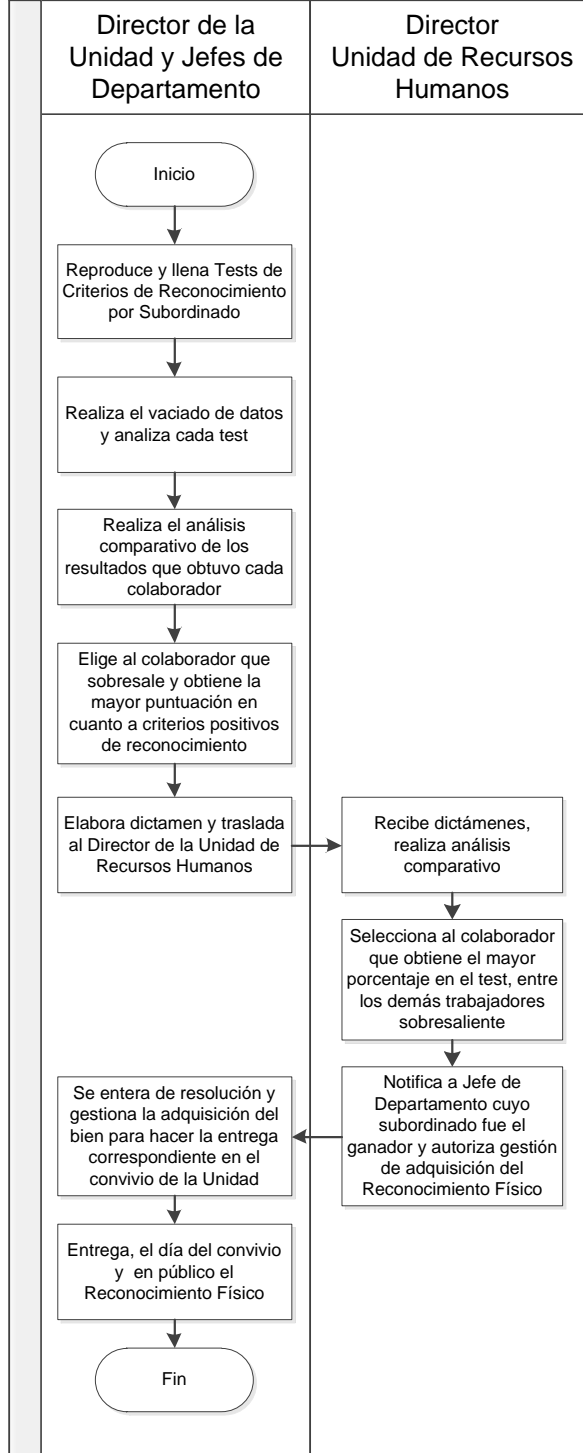
\_\_\_\_\_

Firma

Jefe Inmediato

A continuación se muestra el procedimiento que representa gráficamente la determinación del colaborador que merezca obtener el reconocimiento físico:

**Figura No. 15**  
**Determinación del Colaborador merecedor del Reconocimiento Físico**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

A continuación se presenta el ejemplo de aplicación del formato:

## Figura No. 16 Ejemplo Aplicación de Criterios de Reconocimiento

### Criterios de Reconocimiento

Colaborador calificado: Señor Tiburcio Pereira

Unidad/Departamento: Unidad de Reclutamiento y Selección

Fecha: 01/07/2014

Jefe Inmediato: Licenciado Armando Cabos

No.	Criterios	Escala				Observaciones
		Siempre	Con Frecuencia	A veces	Nunca	
1	Demuestra iniciativa e interés en la realización de su trabajo.	1				
2	Es proactivo en la resolución de problemas inesperados.		1			Me comenta el problema y propone solución inmediata.
3	Proporciona apoyo a sus compañeros de trabajo		1			
4	Participa activamente en actividades relacionadas con el área de trabajo.	1				
5	Demuestra empatía y busca el bien común.	1				
6	Apoya al jefe inmediato sin que éste lo solicite.	1				Siempre me pregunta si me puede apoyar con algo más.
7	La calidad de su trabajo supera lo esperado.		1			
8	El tiempo de realización del trabajo supera lo establecido.		1			
9	Optimiza el uso de los recursos a su disposición.	1				
10	Propone ideas para realizar su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible.			1		Trabaja de acuerdo a como siempre se ha hecho.
11	Ofrece su colaboración aun cuando no se le solicite.				1	Siempre tengo que pedírselo, sino, no lo hace.
12	Demuestra actitud positiva y entusiasta en el desarrollo de su trabajo.	1				
13	Es leal a la institución.	1				
14	Se adapta a situaciones nuevas y complejas de forma positiva.		1			
15	Comprende y controla sus emociones de forma equilibrada.			1		Es impulsivo cuando se le discute algo.
16	Demuestra dedicación en el trabajo realizado.	1				
17	Solicita retroalimentación para trabajar con excelencia.		1			
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Dirección

Unidad de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Firma

Jefe Inmediato

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.



En el ejemplo anterior se puede observar que se aplicaron los criterios de reconocimiento al señor Tiburcio Pereira, quien es subordinado del licenciado Armando Cabos en el Departamento de Reclutamiento y Selección. Al calificar estos criterios, se muestra en el área de totales que siempre realiza 8 actividades que lo hacen merecedor de un reconocimiento y con frecuencia realiza 6, al sumar estos aspectos positivos, se ve que obtuvo 14 puntos, quedando 3 aspectos negativos. Sin embargo, se sabe que aplica el 95% de aspectos de reconocimiento favorables (14 criterios), estándar establecido para tener derecho al producto físico de reconocimiento. Luego de realizar el análisis anterior, el jefe que llena el test procede a realizar el informe respectivo a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, en el que dictamina y solicita autorización para otorgarle al colaborador el reconocimiento respectivo de acuerdo a lo demostrado en el análisis efectuado.

### **Metodología para estimular el esfuerzo, productividad y lealtad institucional**

Para estimular al colaborador a que mantenga siempre y/o con frecuencia los “Criterios de Reconocimiento” establecidos, es necesario que se premien sus consecutivos resultados positivos en este test. La manera de premiar a un trabajador para que mantenga estos índices, es a través de un premio por acumulación.

Este beneficio consiste en gestionar la estancia del trabajador y hasta 3 acompañantes, el día que éste decida, en un lugar recreativo perteneciente a la Universidad, al acumular reconocimientos físicos otorgados en 3 años consecutivos por presentar resultados 95% positivos en el test “Criterios de Reconocimiento”. Es importante aclarar que si en dado caso, el ganador no desea asistir al lugar gestionado, se le hará entrega, en forma pecuniaria, del monto de viáticos (del ganador y hasta 3 acompañantes) que se eroguen en el viaje, los cuales no podrán exceder de Q.250.00 por persona. En el caso de los

viáticos por transporte, éste se calculará de acuerdo a la distancia del lugar de destino, tomando como punto de partida, las instalaciones universitarias.

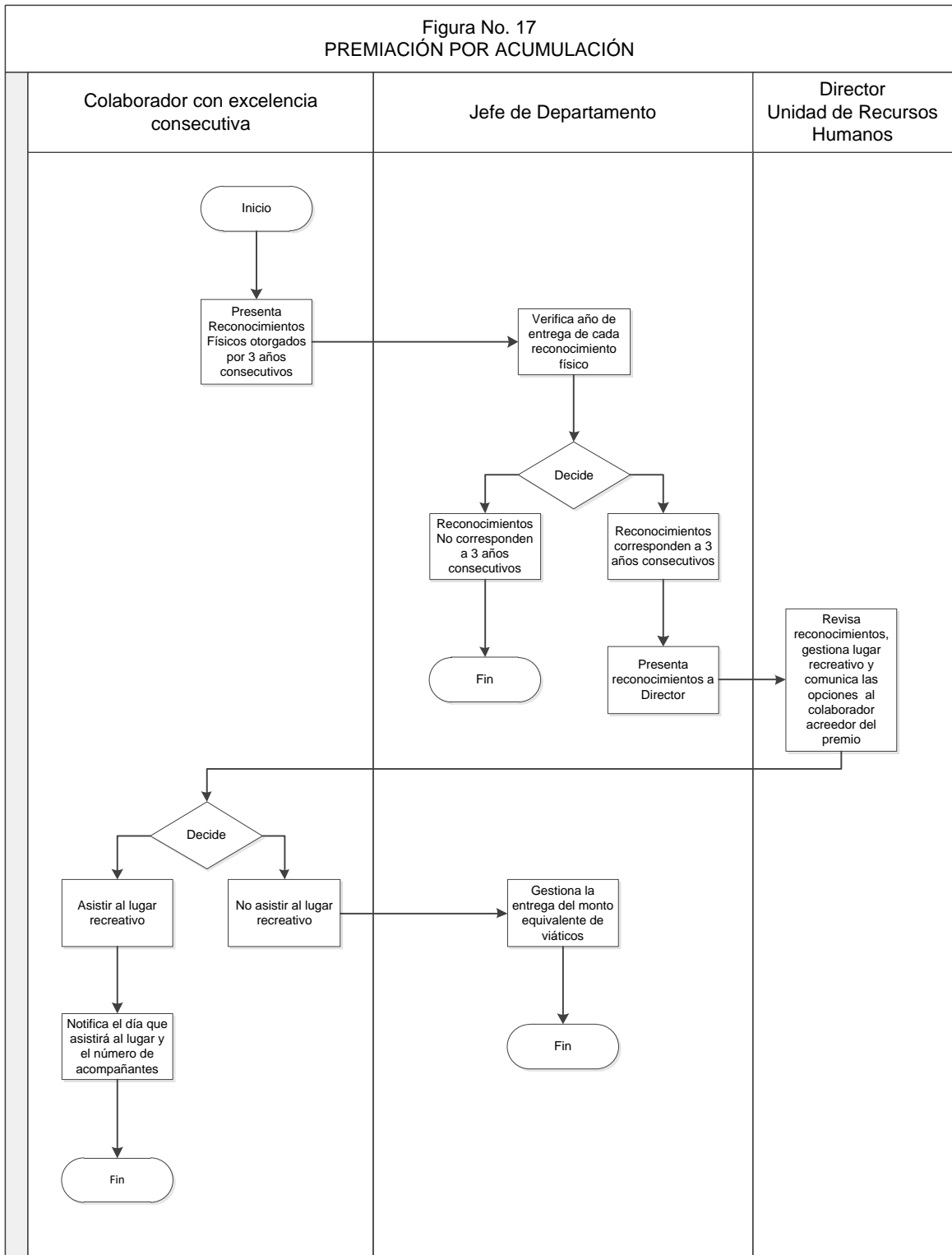
El premio se hará efectivo cuando los reconocimientos físicos que se acumulen en 3 años consecutivos se presenten al jefe inmediato, y este por consiguiente, al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, para que autorice la gestión del lugar de destino y el día que el trabajador escoja para asistir al mismo, o el monto de viáticos del viaje.

En el caso del ejemplo anterior, si el señor Pereira aplica consecutivamente el 95% de criterios de reconocimiento por 3 años (suma total del tiempo en el que se realizan 3 tests de "Criterios de Reconocimiento"), y presenta tres productos, entre estos: una taza, una playera, un pachón, una gorra o un estuche con la leyenda distintiva al Lic. Cabos, se iniciará el proceso para que se autorice y gestione la asistencia del trabajador al lugar de entretenimiento de que se disponga, si así lo desea.

Si en dado caso, el señor Pereira no desea asistir al lugar gestionado, se calculará el monto que se erogue por concepto de viáticos. Suponiendo que el lugar de destino es un centro recreativo ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, y el monto de viáticos por persona asciende a Q.250.00 (tomando en consideración, transporte, comida y gastos varios), la suma total de viáticos erogados por el ganador y hasta tres acompañantes sería de Q.1,000.00, los cuales le serán otorgados al trabajador ganador, si esa fuera su elección.

A continuación se presenta el procedimiento de premiación por acumulación:

Figura No. 17  
PREMIACIÓN POR ACUMULACIÓN



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

A continuación se muestra el diseño de los reconocimientos físicos:

**Figura No. 18**  
**Playera de Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

**Lado Anverso**



**Lado Reverso**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Figura No. 19**  
**Taza de Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

**Lado Anverso**



**Lado Reverso**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Figura No. 20**  
**Estuche de Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

**Lado Anverso**



**Lado Reverso**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Figura No. 21**  
**Pachón de Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

**Lado Anverso**



**Lado Reverso**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Figura No. 22**  
**Gorra de Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

**Lado Anverso**



**Lado Reverso**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.



## **Metodología para celebración de cumpleaños**

Según políticas institucionales, al colaborador se le otorga el derecho de ausentarse de las labores el día de su cumpleaños; sin embargo, el trabajador toma la decisión de ausentarse o no, si así lo desea, o cambiar el día en que hará efectivo su derecho.

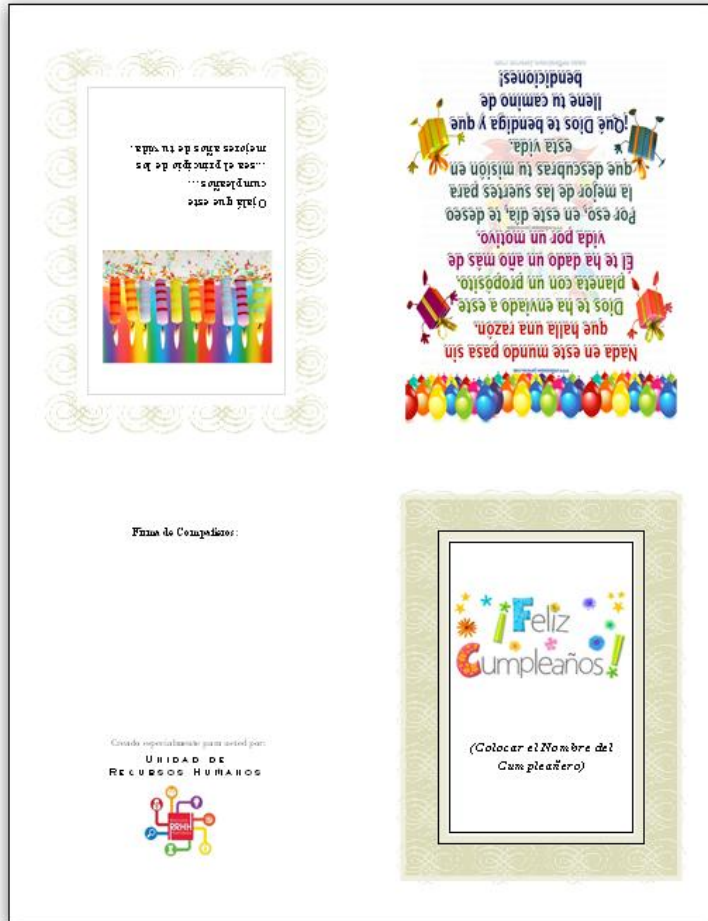
Sabiendo la importancia que tiene el recordar la fecha de nacimiento de una persona para elevar su autoestima y demostrarle aprecio y atención, es necesario presentar dos formas diferentes para que sus compañeros de trabajo, incluyendo el Jefe inmediato, lo feliciten en ese día tan especial para él.

Como primera opción, Cuando el colaborador decida ausentarse de sus labores el día en que cumple años, se propone que el Jefe inmediato y sus compañeros de Departamento, en conjunto, hagan una llamada especial para felicitarlo, y al día siguiente, entregar una tarjeta de felicitación firmada por los compañeros, acompañado de un regalo alusivo que seleccione el grupo de colaboradores.

Como segunda opción, cuando el colaborador por motivo voluntario decida presentarse a trabajar el día de su cumpleaños, se propone entregar ese mismo día, la tarjeta de felicitación firmada por los compañeros de Departamento, acompañado del regalo alusivo acordado.

Figura No. 23  
Tarjeta de Cumpleaños  
Unidad de Recursos Humanos  
Año 2015

Lado Anverso



Lado Reverso



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

**Cuadro No. 23**  
**Plan de Acción**  
**Subprograma de Reconocimiento**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.						<b>FECHA:</b> Año 2016-2017
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Reconocimiento, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
<b>Calificar según Criterios de Reconocimiento</b>	Determinar qué colaborador merece ser reconocido por su desempeño en el trabajo.	100% de efectividad y objetividad en la selección del colaborador que merece ser reconocido	Jefes de la Unidad y sus respectivos equipos de trabajo.	Nov. 2016	Presentación a Jefatura del dictamen de los colaboradores de excelencia en cada Departamento.	Evaluación "Criterios de Reconocimiento"
<b>Reconocimiento por productividad y lealtad laboral</b>	Reconocer físicamente y de forma sobresaliente el desempeño y lealtad otorgado a la Unidad de Recursos Humanos.	Estimular el 100% de lealtad y esfuerzo en el trabajo, para que hagan propios los objetivos del área y la Unidad de Recursos Humanos, puesto que sabrán que la institución los necesita para la óptima funcionalidad de la misma.		Nov. 2016	Informe sobre los reconocimientos físicos otorgados al trabajador sobresaliente.	Entregar un distintivo o producto en el que se consigne el agradecimiento por el esfuerzo realizado en el trabajo ejecutado. (Ver figuras 21-25)
<b>Premiar y</b>	Gestionar el pase	Obtener el 90% de	Jefes de la	Cada 3	Autorización del	Presentación a la

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.						<b>FECHA:</b> Año 2016-2017
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Reconocimiento, en el tiempo programado.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>estimular la productividad y lealtad laboral</b>	libre del colaborador eficaz y eficiente (y familia), a un centro recreativo perteneciente a la Universidad, en el día que el ganador seleccione o gestión de viáticos por viaje no realizado.	identificación del colaborador al saber que se premia y estimula su productividad y lealtad continua.	Unidad y sus respectivos equipos de trabajo.	años	lugar de entretenimiento de la Universidad para que el colaborador asista.	Jefatura de los 3 reconocimientos físicos otorgados para que se autorice el lugar de entretenimiento y el día de ausencia por los mismos motivos.
<b>Crear lealtad e identidad institucional</b>	Felicitación de cumpleaños.	Incrementar el 50% de lealtad e identidad institucional en el colaborador al saber que la dependencia se preocupa y recuerda el día exacto en que cumple años.	Jefes de la Unidad y sus respectivos equipos de trabajo.	Enero 2017	Creación de base de datos del día de nacimiento de los colaboradores.	Llamada de felicitación o entrega de tarjeta de felicitación con regalo. (Ver figura 26)
<b>Evaluación Subprograma</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución del Subprograma Reconocimiento.	Cumplir con el 100% de actividades del Subprograma Reconocimiento en el tiempo calendarizado.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Enero 2017	Presentación del informe que contenga el avance y resultados obtenidos al ejecutar el Subprograma	Lista de Verificación del Subprograma Reconocimiento.
<b>PRESUPUESTO:</b> seis mil cien quetzales exactos (Q. 7,100.00).						

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Recursos

- Humanos
  - Jefes de la Unidad.
  - Subordinados.
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la ejecución del programa.
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos.
- Materiales y equipo
  - Reconocimientos físicos propuestos, teléfono, computadora, impresora y papel.
- Financieros
  - El costo estimado para la ejecución del subprograma de reconocimiento, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en el cuadro no. 26, se presenta a continuación:

**Cuadro No. 24**  
**Costo Inicial Subprograma Reconocimiento**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Concepto	Costo Aproximado
• Reconocimiento físico (20 Playeras)	Q. 1,200.00
• Reconocimiento Físico (20 Tazas)	Q. 1,000.00
• Reconocimiento Físico (20 Estuches)	Q. 1,400.00
• Reconocimiento Físico (20 Pachones)	Q. 1,000.00
• Reconocimiento Físico (20 Gorras)	Q. 1,400.00
• Desembolso de Viáticos	Q. 1,000.00
• Valor mínimo del regalo de cumpleaños	Q. 100.00
<b>Total Estimado</b>	<b>Q. 7,100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

## **Evaluación**

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del subprograma están en proceso, han finalizado, o no se han realizado. En este caso, se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o siguen en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la programación establecida del subprograma y la evaluación del mismo en la fecha programada, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

**Lista de Verificación de Ejecución del Subprograma de Reconocimiento**

**Responsable Subprograma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Reproducción de la Evaluación de Criterios de Reconocimiento.					
2	Distribución a Departamentos de la Evaluación de Criterios de Reconocimiento.					
3	Llenado de la evaluación.					
4	Informe de resultados obtenidos en la evaluación.					
5	Presentación del informe a Jefatura.					
6	Elección del colaborador merecedor del reconocimiento					
7	Reunión del Jefe de la Unidad con el jefe de Departamento para notificarle quien es el trabajador ganador.					
8	Gestión para la adquisición del reconocimiento físico.					
9	Recepción del reconocimiento físico.					
10	Entrega al colaborador del reconocimiento físico el día del convivio de la Unidad.					
11	Solicitud de premio por acumulación de reconocimientos físicos.					
12	Aprobación y autorización para hacer efectiva la solicitud.					
13	Gestión permiso para ingresar al lugar de entretenimiento.					
14	Autorización del lugar de entretenimiento.					
15	Asistencia del colaborador al lugar gestionado.					
16	Creación de base de datos de fechas de cumpleaños.					
17	Impresión de tarjetas de cumpleaños.					
18	Elaboración de listado de regalos.					
19	Realización de llamada de felicitación.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Responsable Subprograma

**Responsables:** Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

**Supervisión:** Jefatura de Unidad

### **3.7.2.3. Subprograma de condiciones laborales**

Para que los colaboradores brinden el óptimo desempeño en su trabajo, es necesario proveerles las condiciones ergonómicas que contribuyan al desenvolvimiento apropiado en el puesto de trabajo, haciéndolo de forma eficaz y eficiente. La razón por la que las condiciones laborales son importantes para el alcance de objetivos, es porque a través de los mismos se proporciona estímulo, comodidad y un entorno agradable para que el trabajador brinde su mayor esfuerzo y calidad de trabajo en el cumplimiento de sus deberes.

#### **Objetivo general**

Aumentar en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos el 10% de satisfacción laboral en el factor Relaciones Interpersonales, para alcanzar el nivel estándar establecido (80%).

#### **Objetivos específicos**

- Capacitar sobre la seguridad, higiene y ergonomía que debe existir en el trabajo para proteger la salud y entorno laboral de los trabajadores, obteniendo eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.
- Proveer metodologías y herramientas que contribuyan a la proporción de un ambiente agradable de trabajo.



## **Metodología para realizar el evento de capacitación sobre seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo**

Para capacitar a la totalidad de los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos se realizará una reunión con un experto en el tema (Capacitador INTECAP) para que se provean herramientas y metodologías que incrementen la seguridad, higiene y ergonomía en la institución. El evento se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Universidad en el lugar que se gestione un mes antes de su realización. El contenido de capacitación se describe a continuación:

**Cuadro No. 26**  
**Contenido de Capacitación**  
**“Seguridad, Higiene y Ergonomía en el Trabajo”**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>
<p>Seguridad, Higiene y Ergonomía en el Trabajo  Dirigido a todos los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos  (Disertado por el Capacitador de Intecap)</p>
<b>OBJETIVO</b>
<p>Esta capacitación pretende prevenir el riesgo laboral en la Unidad de Recursos Humanos, así como presentar modalidades de la actividad preventiva. Para ello se introducirán conceptos generales respecto a la prevención de riesgos laborales, y se abordarán brevemente las tres disciplinas de carácter técnico que la componen: seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo.</p>
<b>DESARROLLO DEL TEMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los beneficios de mantener la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son los riesgos del trabajo?</li> <li>• ¿Cómo evaluar los riesgos que se corren en el trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son los planes de emergencia y prevención de riesgos laborales que se pueden aplicar en la Unidad de Recursos Humanos?</li> <li>• ¿Cómo protegerse contra incendios?</li> <li>• ¿Cómo evaluar las condiciones de trabajo?</li> <li>• ¿Qué estrategias aplicar para reducir la fatiga física y mental en el trabajo?</li> <li>• ¿Cómo mantener la higiene laboral en la Dependencia?</li> <li>• ¿Consecuencias de no mantener la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo?</li> <li>• ¿Qué reglamentos gubernamentales regulan la materia en la actualidad?</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Se utilizará la participación de la audiencia para que se aporte de mayor manera al tema tratado, la resolución de dudas, en las que los participantes pedirán y compartirán las situaciones que se presentan en el ambiente laboral del Departamento para que el capacitador asesore en la solución y retroalimentación de las mismas y amplíe más sobre el tema.</p> <p>Al finalizar se otorgará a los participantes un resumen de lo desarrollado en el evento, en el que se hará especial énfasis en los pasos para incrementar y mantener la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo.</p>
<b>DURACIÓN DEL EVENTO</b>
10 horas

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Cuadro No. 27**  
**Plan de Acción**  
**Subprograma Condiciones Laborales**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.						<b>FECHA:</b> Año 2017
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Condiciones Laborales, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
<b>Capacitación</b>	Asignar al capacitador que impartirá el evento de capacitación.	Contratar al capacitador de INTECAP.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Enero	Notificación a la Jefatura de la Unidad sobre información del profesional capacitador y sobre el contenido de la capacitación.	Contacto telefónico y personal con el capacitador que provea el servicio.
	Coordinar la logística necesaria para la ejecución del evento de capacitación.	100% en la eficiencia en la preparación del recurso material y económico para la realización del evento.		Febrero	Reunión del Responsable con jefatura para solicitar lo necesario para llevar a cabo el evento.	
	Realizar el evento.	Capacitar al 80% de autoridades universitarias sobre la importancia e impacto que produce el mantenimiento de las apropiadas condiciones laborales		Febrero	Informes a la Jefatura, sobre los cambios observados en los Jefes de Departamento sobre la capacitación realizada.	Reuniones cuatrimestrales, informes de Jefes de Departamento
<b>Evaluación Subprograma</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución del Subprograma.	Cumplir con el 100% de actividades del Subprograma en el	Especialista en Recursos Humanos de	Abril	Presentación del informe que contenga el avance y resultados	Lista de Verificación del Subprograma.

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.					<b>FECHA:</b> Año 2017	
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Condiciones Laborales, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
		tiempo calendarizado.	cada Departamento		obtenidos al ejecutar el Subprograma.	
<b>PRESUPUESTO:</b> tres mil ciento cincuenta quetzales exactos (Q. 5,600.00).						

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Recursos

- Humanos
  - Empresa Capacitadora
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del programa.
  - Jefes de la Unidad.
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, sala para capacitación, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros
  - El costo estimado para la ejecución del subprograma de clima organizacional, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en el cuadro No. 31, se presenta a continuación:

**Cuadro No. 28**  
**Costo Subprograma Condiciones Laborales**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Concepto	Costo Aproximado
• Honorarios del capacitador INTECAP	Q. 3,200.00
• Logística para realizar el evento	Q. 2,400.00
<b>Total Estimado</b>	<b>Q. 5,600.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Evaluación

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se

definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del subprograma están en proceso, han finalizado, o no se han realizado, en este caso, se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o siguen en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la programación establecida del subprograma y la evaluación del mismo en la fecha programada, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

### Lista de Verificación de Ejecución del Subprograma de Condiciones Laborales

Responsable Subprograma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Presentación del desarrollo del tema y plan de capacitación a Jefatura de la Unidad.					
2	Asignación del capacitador					
3	Programación del día del evento.					
4	Listado de participantes					
5	Confirmación de la asistencia de los participantes al evento.					
6	Preparación del lugar donde se llevará a cabo el evento.					
7	Preparación de materiales didácticos/mobiliario (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesas).					
8	Determinar refrigerio.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Preparación de los instrumentos de evaluación de la capacitación.					
11	Realización del evento de capacitación.					
12	Evaluación de reacción de la capacitación por parte de los participantes.					
13	Retroalimentación de la capacitación.					
14	Elaboración de informe de los resultados de la capacitación.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Responsable del Subprograma

## **Responsables**

Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

## **Supervisión**

Jefatura

### **3.7.2.4. Subprograma de relaciones interpersonales**

Para que la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala fomente la lealtad, identidad organizacional y comportamientos positivos en los colaboradores, uno de los factores importantes para el logro de éste objetivo son las relaciones interpersonales apropiadas, pues aquí es donde se construye toda la gama de percepciones que un trabajador tiene de sus compañeros de trabajo, de su jefe inmediato, y por ende, de la institución para la cual labora. Puesto que es el trato que recibe y proporciona lo que hace que el individuo como tal quiera desenvolverse o no en el ambiente que se le provee, lo cual puede apreciarse como satisfactorio o insatisfactorio; y es ahí, donde la Dependencia debe tener especial cuidado para que lo que se perciba sea aceptado positivamente por el trabajador.

#### **Objetivo general**

Aumentar en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos el 07% de satisfacción laboral en el factor Condiciones Laborales, para alcanzar el nivel estándar establecido (80%).

#### **Objetivo específico**

- Brindar a los jefes de la Unidad, estrategias, metodologías y herramientas que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales de ésta Unidad de Recursos Humanos.



## **Metodología para realizar el evento de capacitación sobre relaciones interpersonales**

Para capacitar a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos se realizará una reunión con un experto en el tema de Relaciones Interpersonales y con los jefes de la Unidad de Recursos Humanos para que se provean herramientas y metodologías para incrementar las relaciones interpersonales apropiadas dentro de la misma. El evento se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Universidad en el lugar que se gestione un mes antes de su realización, y contando con la participación de otras autoridades de la misma Casa de Estudios para aprovechar los recursos destinados a este Subprograma. El contenido y plan de capacitación de la misma se describe a continuación:

**Cuadro No. 30**  
**Contenido de Capacitación**  
**“Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales”**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>
<p>Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales  Dirigido a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos  (Disertado por Capacitador Intecap)</p>
<b>OBJETIVO</b>
<p>Mediante la utilización de ejemplos de la realidad nacional e internacional en lo relacionado al incremento y mantenimiento de las relaciones interpersonales adecuadas entre el equipo de trabajo, conocer las estrategias, acciones, metodologías y herramientas que compañías exitosas aplican para cumplir este fin, lo cual produce eficacia, eficiencia y lealtad organizacional en los colaboradores.</p>
<b>DESARROLLO DEL TEMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué son las relaciones interpersonales?</li> <li>• ¿Cuál es la importancia de mantener relaciones interpersonales apropiadas?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias de relaciones interpersonales inadecuadas?</li> <li>• ¿Cómo saber cuándo las relaciones interpersonales existentes deben corregirse?</li> <li>• ¿Qué hacen las grandes corporaciones para incrementar y mantener relaciones interpersonales apropiadas?</li> <li>• ¿Qué estrategias, metodologías y herramientas ayudarían a incrementar y mantener relaciones interpersonales adecuadas en la Dependencia?</li> <li>• ¿Qué metodología utilizar para resolver conflictos?</li> <li>• ¿Cómo saber que los objetivos fueron alcanzados?</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Se utilizará la participación de la audiencia para que se aporte de mayor manera al tema tratado, la resolución de dudas, en las que los participantes pedirán compartirán las situaciones que se presentan en el ambiente laboral del Departamento para que el capacitador asesore en la solución y retroalimentación de las mismas y se amplíe más sobre el tema.</p> <p>Al finalizar se otorgará a los participantes un resumen de lo desarrollado en el evento, en el que se hará especial énfasis en los pasos para incrementar y mantener relaciones interpersonales apropiadas.</p>
<b>DURACIÓN DEL EVENTO</b>
<p>5 horas</p>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Cuadro No. 31**  
**Plan de Acción**  
**Subprograma Relaciones Interpersonales**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.					<b>FECHA:</b> Año 2017	
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Relaciones Interpersonales, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
<b>Capacitación</b>	Asignar al capacitador que impartirá el evento de capacitación.	Contratar al capacitador.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Abril	Notificación a la Jefatura de la Unidad sobre información del profesional capacitador y sobre el contenido de la capacitación.	Contacto telefónico y personal con el capacitador que provea el servicio.
	Coordinar la logística necesaria para la ejecución del evento de capacitación.	100% en la eficiencia en la preparación del recurso material y económico para la realización del evento.		Abril	Reunión del Responsable con la Jefatura para solicitar lo necesario para llevar a cabo el evento.	
	Realizar el evento.	Capacitar al 80% de autoridades universitarias sobre la importancia e impacto que produce el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias		Mayo	Informes a la Jefatura, sobre los cambios observados en los Jefes de Departamento sobre la capacitación realizada.	Reuniones con los Jefes de Departamento
<b>Evaluación Subprograma</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución	Cumplir con el 100% de actividades del	Especialista en Recursos	Mayo	Presentación del informe que contenga el	Lista de Verificación del

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.					<b>FECHA:</b> Año 2017	
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Relaciones Interpersonales, en el tiempo programado.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
	del Subprograma.	Subprograma en el tiempo calendarizado.	Humanos de cada Departamento		avance y resultados obtenidos al ejecutar el Subprograma.	Subprograma.
<b>PRESUPUESTO:</b> mil novecientos cincuenta quetzales exactos (Q. 1,950.00).						

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Recursos

- Humanos
  - Capacitador de Intecap
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del programa.
  - Jefes de la Unidad
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, sala de conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros
  - El costo estimado para la ejecución del subprograma de Relaciones Interpersonales, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en el cuadro no. 36, se presenta a continuación:

**Cuadro No. 32**  
**Costo Subprograma Relaciones Interpersonales**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Concepto	Costo Aproximado
• Honorarios Capacitador INTECAP	Q. 1,200.00
• Logística para realizar el evento	Q. 750.00
<b>Total Estimado</b>	<b>Q. 1,950.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Evaluación

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se

definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del subprograma están en proceso, han finalizado, o no se han realizado, en este caso, se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o siguen en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la programación establecida del subprograma y la evaluación del mismo en la fecha programada, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

### Lista de Verificación de Ejecución del Subprograma de Relaciones Interpersonales

Responsable subprograma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Presentación del desarrollo del tema y plan de capacitación a Jefatura.					
2	Asignación del capacitador.					
3	Programación del día del evento.					
4	Listado de participantes.					
5	Confirmación de la asistencia de los participantes al evento.					
6	Preparación del lugar donde se llevará a cabo el evento.					
7	Preparación de materiales didácticos/mobiliario (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesas).					
8	Determinar refrigerio.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Preparación de los instrumentos de evaluación de la capacitación.					
11	Realización del evento de capacitación.					
12	Evaluación de reacción de la capacitación por parte de los participantes.					
13	Retroalimentación de la capacitación.					
14	Elaboración de informe de los resultados de la capacitación.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Responsable del Subprograma

## **Responsables**

Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

## **Supervisión**

Jefatura de Unidad.

### **3.7.2.5. Subprograma de trabajo en equipo**

En este subprograma se proponen metodologías y herramientas útiles para el fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Guatemalteca, pues es necesario para el óptimo funcionamiento del mismo y para crear un grupo sinérgico en el que todos los colaboradores brinden al máximo sus conocimientos y colaboración.

#### **Objetivo general**

Aumentar en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos el 06% de satisfacción laboral en el factor Trabajo en Equipo, para alcanzar el nivel estándar establecido (80%).

#### **Objetivo específicos**

- Proveer estrategias, metodologías y herramientas para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la Dependencia.
- Producir satisfacción laboral al trabajar bajo un ambiente de cooperación y alcance de resultados esperados.
- Incrementar y mantener la eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo para la maximización del resultado.



### **Metodología para realizar el evento de capacitación sobre trabajo en equipo**

Para capacitar a los jefes de la Unidad de Recursos Humanos se realizará una reunión con un experto en el tema y con la Jefatura de Unidad y Jefes de Departamento para que se provean herramientas y metodologías para incrementar la sinergia en los equipos de trabajo. El evento se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Universidad en el lugar que se gestione un mes antes de su realización, y contando con la participación de otras autoridades de la misma Casa de Estudios para aprovechar los recursos destinados a este Subprograma. El contenido y plan de capacitación de la misma se describe a continuación:

**Cuadro No. 34**  
**Contenido Capacitación**  
**“Fortalecimiento del Trabajo en Equipo”**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>
Fortalecimiento del Trabajo en Equipo Dirigido al nivel de Directivo de la Unidad de Recursos Humanos (Disertado por Capacitador de Intecap)
<b>OBJETIVO</b>
Mediante la utilización de ejemplos de la realidad nacional e internacional en lo relacionado al incremento y mantenimiento de equipos de trabajo sinérgicos, conocer las estrategias, acciones, metodologías y herramientas que compañías exitosas aplican para cumplir este fin, y que al mismo tiempo, produzca eficacia y eficiencia en los colaboradores.
<b>DESARROLLO DEL TEMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es trabajo en equipo?</li> <li>• ¿Cuál es la importancia de crear sinergia en los equipos de trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias de no trabajar en equipo?</li> <li>• ¿Cómo saber cuándo los colaboradores no trabajan en equipo?</li> <li>• ¿Qué hacen las grandes corporaciones para crear equipos de trabajo sinérgicos?</li> <li>• ¿Qué estrategias, metodologías y herramientas ayudarían a mantener equipos de trabajo sinérgicos en la Dependencia?</li> <li>• ¿Cómo saber que los objetivos fueron alcanzados?</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Se utilizará la participación de la audiencia para que se aporte de mayor manera al tema tratado, la resolución de dudas, en las que los participantes pedirán y compartirán las situaciones que se presentan en el ambiente laboral del Departamento para que el capacitador asesore en la solución y retroalimentación de las mismas y se amplíe más sobre el tema.</p> <p>Al finalizar se otorgará a los participantes un resumen de lo desarrollado en el evento, en el que se hará especial énfasis en los pasos para incrementar y mantener equipos de trabajo sinérgicos.</p>
<b>DURACIÓN DEL EVENTO</b>
5 horas

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

**Cuadro No. 35**  
**Plan de Acción**  
**Subprograma Trabajo en Equipo**  
**Año 2015**

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.					<b>FECHA:</b> Año 2017	
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Trabajo en Equipo, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
<b>Capacitación</b>	Asignar al capacitador que impartirá el evento de capacitación.	Contratar al capacitador.	Especialista en Recursos Humanos de cada Departamento	Mayo	Notificación a la Jefatura de la Unidad sobre información del profesional capacitador y sobre el contenido de la capacitación.	Contacto telefónico y personal con el capacitador que provea el servicio.
	Coordinar la logística necesaria para la ejecución del evento de capacitación.	100% en la eficiencia en la preparación del recurso material y económico para la realización del evento.		Mayo	Reunión del Responsable con la Jefatura para solicitar lo necesario para llevar a cabo el evento.	
	Realizar el evento.	Capacitar al 80% de autoridades universitarias sobre la importancia e impacto que produce el mantenimiento de sinergia entre los equipos de trabajo.		Junio	Informes a la Jefatura, sobre los cambios observados en los Jefes de Departamento sobre la capacitación realizada.	Reuniones con los Jefes de Departamento.
<b>Evaluación Subprograma</b>	Evaluar la correcta y oportuna ejecución del Subprograma.	Cumplir con el 100% de actividades del Subprograma en el	Especialista en Recursos Humanos de	Junio	Presentación del informe que contenga el avance y resultados	Lista de Verificación del Subprograma.

<b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos.					<b>FECHA:</b> Año 2017	
<b>OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:</b> determinar las actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del Subprograma de Trabajo en Equipo, en el tiempo programado.						
ACTIVIDAD	ACCIONES A REALIZAR	METAS	RESPONSABLE	FECHA	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA
		tiempo programado y calendarizado.	cada Departamento		obtenidos al ejecutar el Subprograma.	
<b>PRESUPUESTO:</b> mil novecientos cincuenta quetzales exactos (Q. 1,950.00).						

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Recursos

- Humanos
  - Capacitador
  - Especialista en Recursos Humanos encargado de la aplicación del programa.
  - Jefes de la Unidad
- Institucionales
  - Unidad de Recursos Humanos.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, sala para capacitación, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros
  - El costo estimado para la ejecución del subprograma, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en el cuadro No. 41, se presenta a continuación:

**Cuadro No. 36**  
**Costo Subprograma Trabajo en Equipo**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Concepto	Costo Aproximado
• Honorarios capacitador INTECAP	Q. 1,200.00
• Logística para realizar el evento	Q. 750.00
<b>Total Estimado</b>	<b>Q. 1,950.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

## Evaluación

A continuación se presenta el listado de verificación para que el Especialista en Recursos Humanos encargado de implementar el programa compruebe que las actividades del subprograma se han realizado. En esta lista de verificación se

definirá si las acciones que se requiere ejecutar para la aplicación del subprograma están en proceso, han finalizado, o no se han realizado, en este caso, se anotará en el apartado de Observaciones, la razón por la que no se han llevado a cabo o siguen en proceso.

Luego de verificadas las actividades, se procederá al análisis comparativo entre la programación establecida del subprograma y la evaluación del mismo en la fecha programada, para determinar si se ha cumplido con la realización del mismo. Finalmente, se presentará un informe sobre lo evaluado y analizado comparativamente a la Jefatura de la Unidad.

**Lista de Verificación de Ejecución del Subprograma de Trabajo en Equipo**

Responsable Subprograma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			En Proceso	Finalizado	No realizado	
1	Presentación del desarrollo del tema y plan de capacitación a Jefatura de Unidad.					
2	Asignación del capacitador					
3	Programación del día del evento.					
4	Listado de participantes					
5	Confirmación de la asistencia de los participantes al evento.					
6	Preparación del lugar donde se llevará a cabo el evento.					
7	Preparación de materiales didácticos/mobiliario (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesas).					
8	Determinar refrigerio.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Preparación de los instrumentos de evaluación de la capacitación.					
11	Realización del evento de capacitación.					
12	Evaluación de reacción de la capacitación por parte de los participantes.					
13	Retroalimentación de la capacitación.					
14	Elaboración de informe de los resultados de la capacitación.					
<b>Total</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Responsable del Subprograma

## **Responsables**

Jefes de Departamento y Especialista en Recursos Humanos.

## **Supervisión**

Jefatura de Unidad

### **3.7.3. Fase 3. Evaluación de la ejecución del programa de satisfacción laboral**

Como fue establecido en la calendarización de la ejecución del Programa, se llevarán a cabo reuniones trimestrales para monitorear el avance y los resultados obtenidos a través de éste en la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala. Para la realización de dichas reuniones trimestrales, el Especialista en Recursos Humanos tomará las acciones necesarias para coordinar la entrega de informes a la Jefatura sobre todo lo relacionado al Programa, informando sobre como el mismo ha transformado al personal subordinado.

Sin embargo, la evaluación del Programa de Satisfacción Laboral será realizada por el Especialista en Recursos Humanos responsable al finalizar la ejecución completa del mismo, con el fin de verificar si todas las acciones del programa se completaron a cabalidad, en el tiempo que fue estipulado.

La evaluación será dirigida al Jefe de Unidad, a los Jefes de Departamento y a los colaboradores en general. El instrumento se basa en dos criterios; si el 95% de actividades del programa se han realizado al momento de llenar la evaluación, se inferirá que fue aplicado de la manera y en el tiempo aceptable; no obstante, si no se alcanza éste porcentaje mínimo de actividades realizadas, se concluirá que no se cumplió con la ejecución del programa en la forma y tiempo admisible.



Luego del llenado de la evaluación y del análisis de los datos obtenidos, se elaborará el informe correspondiente que contendrá el dictamen de lo encontrado en la evaluación efectuada y la evidencia mostrada en la misma; se entregará al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos para que lo estudie, analice y tome las decisiones que se deriven de lo dictaminado.

**Cuadro No. 38**  
**Evaluación de Ejecución del**  
**Programa de Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

No.	Aspecto	Realizado		Evidencia mostrada
		Sí	No	
1	El Jefe inmediato ha hecho reuniones para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento.			
2	El Jefe inmediato ha tomado acciones para mejorar el ambiente laboral y la relación laboral entre el equipo de trabajo.			
3	El jefe inmediato muestra preocupación por satisfacer las necesidades del equipo de trabajo.			
4	Se han hecho entrevistas a los Jefes inmediatos sobre las necesidades de capacitación que posee el personal.			
5	Se le ha invitado a capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo.			
6	Al final del evento de capacitación al que ha asistido, se le ha proporcionado una boleta para que califique la calidad de la misma.			
7	Ha mejorado la calidad de las capacitaciones recibidas.			
8	Ha incrementado el número de capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo.			
9	Está satisfecho con las capacitaciones recibidas.			
10	Se le ha informado sobre los criterios que se utilizan para determinar qué colaborador merece ser reconocido por la eficiencia y eficacia en su trabajo.			
11	Se han otorgado reconocimientos físicos por el esfuerzo en el			

No.	Aspecto	Realizado		Evidencia mostrada
		Sí	No	
	trabajo realizado.			
12	Sus compañeros de Departamento lo felicitan en el día de su cumpleaños y le otorgan un obsequio.			
13	Se le ha informado sobre la forma en que se premia el trabajo y esfuerzo constante demostrado.			
14	Está satisfecho con el reconocimiento que se le da a su eficiencia y eficacia en el trabajo.			
15	Se han realizado capacitaciones para resguardar la higiene, seguridad y ergonomía en el área de trabajo.			
16	Se han tomado acciones para mejorar la higiene, seguridad y ergonomía en el trabajo.			
17	Se han tomado acciones para mejorar el ambiente laboral del área de trabajo.			
18	Se han tomado acciones para prevenir accidentes en el área de trabajo.			
19	Está satisfecho con las acciones que se han llevado a cabo para mejorar las condiciones laborales.			
20	Se han diseñado acciones para mejorar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.			
21	El jefe inmediato ha mejorado las relaciones laborales con sus subordinados.			
22	Cuando se presentan conflictos, el jefe inmediato utiliza metodologías para resolver los mismos.			
23	Se han tomado acciones para fortalecer el trabajo en equipo.			
24	El jefe inmediato ha realizado acciones que fortalecen el trabajo en equipo.			
25	El jefe inmediato realiza actividades de integración de equipos de trabajo.			
26	Está satisfecho con las acciones que se han tomado para fortalecer el trabajo en equipo en su Departamento.			

**Fuente:** elaboración propia, año 2015.

Luego de llevar a cabo la evaluación del Programa de Satisfacción Laboral, es necesario que el Especialista en Recursos Humanos encargado de la ejecución del Programa, con el soporte de los jefes de la Unidad de Recursos Humanos, realice trimestralmente reuniones para verificar que se cumplan las acciones propuestas dentro de los planes de acción del programa. Esto con el fin de impulsar a los colaboradores de la institución a que sigan ejecutando las

metodologías y herramientas propuestas para el alcance de los objetivos institucionales.

### 3.8. Costo de la implementación del programa de satisfacción laboral

A continuación se presenta el costo total aproximado de la aplicación del Programa:

**Cuadro No. 39**  
**Costo de Implementación**  
**Programa de Satisfacción Laboral**  
**Unidad de Recursos Humanos**  
**Año 2015**

Concepto	Costo Aproximado
• <b>Fase 1</b>	
Sensibilización	Q. 1,950.00
Concientización	---
• <b>Fase 2</b>	
○ Subprograma “Capacitación”	---
○ Subprograma “Reconocimiento”	Q. 7,100.00
○ Subprograma “Condiciones Laborales”	Q. 5,600.00
○ Subprograma “Relaciones Interpersonales”	Q. 1,950.00
○ Subprograma “Trabajo en Equipo”	Q. 1,950.00
<b>Monto Total Estimado</b>	<b>Q. 18,550.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, año 2015.

La institución sujeta a análisis está interesada en la aplicación del Programa de Satisfacción Laboral dirigido a los colaboradores de la Unidad de Recursos humanos de la Universidad de Guatemala, puesto que ésta investigación y el desarrollo de la propuesta han sido incluidos dentro del Plan Estratégico 2014-2018 de la Jefatura de la Unidad, dentro del Plan Operativo Anual -POA- 2015, y por consiguiente, dentro del presupuesto 2016 y anteproyecto de presupuesto 2017.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación de Satisfacción Laboral en la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad Guatemala, se concluye lo siguiente:

- La Dependencia investigada no mantiene índices establecidos de satisfacción laboral, lo que produce que la funcionalidad de la misma no sea la óptima, además que el servicio al usuario interno y externo no es excelente y el desempeño de los colaboradores no sería el esperado por el Jefe de Unidad para el alcance de los objetivos y el cumplimiento de tareas.
- Se estableció que la capacitación, el reconocimiento del personal, la proporción de condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo no cumplen con la expectativa de satisfacción establecida. Esto podría provocar que la lealtad e identidad institucional no esté totalmente cimentada, y los comportamientos no sean óptimamente deseables, lo cual se traduce en la conveniencia de fortalecer el clima organizacional.
- Los Jefes de la Unidad de Recursos Humanos no poseen las metodologías y herramientas idóneas que coadyuven a evaluar, incrementar y mantener la satisfacción laboral de sus colaboradores; y por ende, no pueden controlar de forma óptima la falta de lealtad e identidad institucional, así como los comportamientos inapropiados que se presentan entre los compañeros de labores.

- Se determinó, en función de lo que los colaboradores externaron, que no se les valora en ciertos aspectos relacionados con la satisfacción de sus necesidades, puesto que algunos consideran que se le ha dado prioridad al resto de Dependencias de la Universidad y a ellos se les ha quitado la atención que requieren para desenvolverse y desempeñarse óptimamente en el puesto de trabajo.
- La percepción de poca valorización en la mente de los colaboradores puede reducir la satisfacción laboral en la Unidad y perjudicar el clima organizacional de la institución; lo cual aminoraría la lealtad, el desempeño laboral óptimo, la identidad organizacional y los comportamientos ideales.
- El problema investigado reaparecerá si luego de tomar las acciones pertinentes para solucionarlo, no se miden nuevamente los niveles de satisfacción laboral al utilizar el sistema de medición que se propone, pues a través de él se confirmará que las gestiones realizadas realmente mejoraron el problema planteado.
- La filosofía empresarial, así como los objetivos generales y específicos de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala, no están redactados de forma técnica y medible, por lo tanto, podría resultar difícil encaminar las acciones administrativas para el logro de la misión, visión, valores y objetivos de la misma, y por ende, de la institución como tal.

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en el estudio realizado a los colaboradores de la institución objeto de estudio, se recomienda:

- Actualizar y realizar anualmente estudios de satisfacción laboral, para determinar nuevos niveles de satisfacción e insatisfacción que existan dentro de la Unidad de Recursos Humanos, con el fin de tomar acciones correctivas y preventivas que permitan mantener niveles apropiados para la funcionalidad de la institución y para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Incluir en el Plan Operativo Anual de la Unidad de Recursos Humanos, proyectos que busquen la eficiencia en los procesos de capacitación, en el reconocimiento objetivo (al utilizar el Sistema de Evaluación de Desempeño vigente) de los colaboradores que verdaderamente agregan valor al Departamento y la Unidad donde se desempeñan, en la proporción equitativa de condiciones laborales adecuadas para todo el personal de la Unidad; así como también, en la realización de talleres de integración para que las relaciones interpersonales apropiadas y el trabajo en equipo se incremente en un porcentaje significativo cada año.
- Que el jefe inmediato observe constantemente el desenvolvimiento de su equipo de trabajo y su relación laboral, además de permitir que se expresen y brinden sugerencias sobre las necesidades cambiantes que éstos esperan sean cubiertas y la forma de como satisfacerlas, para así mantener una comunicación abierta y sincera con el propósito de escuchar lo que los colaboradores piensan y sienten sobre el trato que reciben en su área de trabajo, lo cual definirá su identidad y lealtad institucional.

- Crear un ambiente de comunicación abierta entre los jefes inmediatos y los colaboradores para que estos conozcan los obstáculos, carencias y problemas que impiden que se satisfagan sus necesidades al 100%. Solo de esta manera el personal comprenderá que no existen favoritismos ni falta de atención para proveerles de lo que necesitan y demandan, sino que son factores externos y ajenos a la voluntad de los jefes los que hacen que los trabajadores no obtengan lo que requieren en el momento oportuno y de acuerdo a la cantidad solicitada.
- Observar y analizar anualmente el clima organizacional existente en las áreas de trabajo para determinar cuáles podrían ser las percepciones compartidas que hacen que los colaboradores piensen que son descuidados y que no son satisfechas sus necesidades.
- Para que después de resultado el problema investigado éste no se presente en el futuro, es necesario aplicar el sistema de medición de satisfacción laboral propuesto, a fin de garantizar la solución al problema planteado.
- Adoptar la filosofía empresarial y los objetivos generales y específicos propuestos en el apartado de Anexos, para poder guiar de forma eficiente y efectiva el logro de la funcionalidad de la Unidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Michael. “**Gerencia de Recursos Humanos Integrando el Personal y la Empresa**”. Fondo Editorial Legis. Colombia. 1991. Página 86.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. “**Administración**” 1ª edición, México McGraw Hill, 2004. Páginas 37-120.
3. Chiavenato, Idalberto (2009) “**Gestión del Talento Humano**”. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Impreso en México. Páginas 9-13.
4. Davis Keith & W. Newstron John. “**El Comportamiento Humano en el Trabajo**” 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 130-133.
5. Flores García Rada, J. “**El Comportamiento Humano en las Organizaciones**”. Lima Perú. Universidad del Pacífico. Año 1992.
6. Newstrom, John W. “**Comportamiento Humano en el Trabajo**”. Minnesota Estados Unidos. 13 Edición. 2011. Páginas 169-176.
7. Reyes Ponce, Agustín. “**Administración de Empresas. Teoría y Práctica**”. Segunda parte. Editorial LIMUSA. México. 1999. Página 305.
8. Robbins, Stephen P. “**Comportamiento organizacional**”, 10ª edición, México, Pearson Educación, 2004. Página 72.
9. Terry, George Robert. “**Principios de Administración**”. Editorial CECSA. México 1985. Página 375.



10. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Apuntes de Administración I y II. Selección de textos para el curso de Administración I y II (IV y V ciclo, área común y Profesional respectivamente). Plan de estudios 1995.
  
11. Weinert, Ansfried. **“Manual de Psicología de la Organización”**. 1985, 2 Edición.
  
12. Pinto Villatoro, Roberto. **“Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial”**. México 2008, primera edición, página 124-125

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Filosofía Empresarial y Objetivo General y Específicos Propuestos Unidad de Recursos Humanos de una Universidad ubicada en la ciudad de Guatemala

#### **Misión Propuesta**

Somos la Unidad de Recursos Humanos que brinda servicio al universo de trabajadores universitarios en lo concerniente a sus condiciones laborales, y proporciona asesoría y consultoría a las Autoridades de cada Dependencia y Unidad Académica en materia de gestión del talento humano, a través de la aplicación de políticas, leyes y reglamentos referentes a recursos humanos.

#### **Visión Propuesta**

Ser la Unidad de Recursos Humanos modelo, que sirva de ejemplo tanto para las Dependencias y Unidades Académicas como para otras universidades del país, en cuanto a la óptima gestión del talento humano y la eficiente y eficaz prestación de servicios a la población universitaria.

#### **Descripción de Valores Propuestos**

**Responsabilidad** al interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de sus acciones y decisiones.

**Respeto** al acatar los límites que impone el derecho ajeno como base para la convivencia armoniosa en la Universidad, reconociendo la autonomía de cada ser humano, aceptando las diferencias individuales y valorando los derechos y deberes de los trabajadores de la Universidad.

**Honestidad** al actuar con probidad, rectitud, decoro y decencia.

**Excelencia** al desarrollar sus labores cotidianas en forma sobresaliente y buscando continuamente la mejora de su trabajo realizado.

**Servicio** ágil, cordial, eficiente y diligente a la comunidad universitaria y a las personas que hacen uso de los servicios de la Universidad, en función de la misión institucional.

### **Objetivo General Propuesto**

Obtener el 90% de rendimiento óptimo en el desempeño de las tareas por parte de los trabajadores, para el efectivo cumplimiento de la misión y visión Universitaria.

### **Objetivos Específicos Propuestos**

- Integrar a todo el personal administrativo universitario, mediante el uso de técnicas modernas de la administración de personal.
- Valorar cada 05 años los puestos de la carrera administrativa y docente según el grado de complejidad y responsabilidad de las tareas, permitiendo una remuneración justa y equitativa para el trabajador.
- Obtener, cuando las dependencias y unidades académicas lo soliciten, candidatos idóneos para que se preste un servicio adecuado para la Institución.
- Mantener anualmente actualizado, motivado e identificado al personal de la Unidad con nuestra organización.
- Realizar el pago de salarios en el periodo que corresponde.
- Facilitar siempre al trabajador universitario la aplicación de todos sus derechos sobre las prestaciones que concede la Institución.
- Administrar eficientemente, de forma anual y mensual, el Impuesto sobre la Renta y de todos los demás descuentos efectuados a los trabajadores universitarios.

## Anexo 2

### Cotización de eventos de capacitación



INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
I N T E C A P

Cotización No. SCE-0170-2015

#### Capacitación

Monto	Duración en horas	No. de participantes	Monto Total
Satisfacción laboral	5	15	Q. 1,200.00
Relaciones interpersonales	5	15	Q. 1,200.00
Trabajo en equipo	5	15	Q. 1,200.00
Higiene y seguridad ocupacional	10	78	Q. 3,200.00
<b>TOTAL A PAGAR</b>			<b>Q. 6,800.00</b>

Favor de confirmar fecha de realización del pago para evitarle una boleta codificada de Banco Industrial o BANRURAL para el depósito y la emisión del recibo F 63 A

#### Realizar el pago con anticipación de 5 días hábiles al iniciar el evento

Presentar la cotización para el trámite.

No se harán reintegros.

Sin otro particular,

Ing. Néstor Subuyuc Chuy  
Consultor en Formación  
Servicios Directos al Cliente, Región Central  
INTECAP.  
Teléfono: 24105555 ext. 612

Nota: En la sede Central de INTECAP se cuenta con agencias de BANRURAL