

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA”**

**FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2019**

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2019

**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 PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSC. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	VACANTE
VOCAL CUARTO	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 13 de agosto 2018

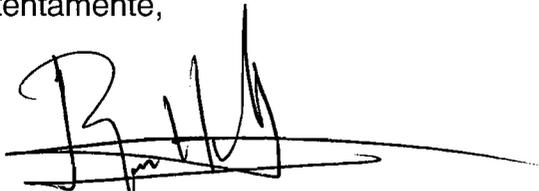
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Distinguido señor Decano:

De conformidad con el DICTAMEN. ADMON-64-2017 de fecha 01 de septiembre de 2017, procedí a asesorar al estudiante FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE, carné 2009-13576 en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA”**. Me permito informarle que dicho trabajo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios 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 que el estudiante FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández.  
Administrador de Empresas.  
No. de colegiado 14,043.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0064-2019  
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante  
FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

FERNANDO JOSÉ DE LEÓN ZARATE	200913576	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA"
------------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO A:**

DIOS	Mi padre celestial, gracias por la vida y su infinito amor.
MI PAPÁ	Fernando De León Coguox, por ser un padre extraordinario, un abuelo maravilloso, un esposo increíble y el ejemplo más alto que debo seguir.
MI MAMÁ	Elvira Angelina Zarate Vicente, gracias por todo su amor, cariño y cuidados, usted es la persona más importante en mi vida.
MIS HERMANOS	Alex Fernando y Elliott Estuardo De León Zarate, gracias por sus consejos, apoyo, protección y amor, los quiero con todo mi corazón, este triunfo, también es de ustedes.
MIS SOBRINOS	Melanie, Anahí, Valerie y Estuardo, por alegrar mi vida con su amor y sonrisas.
MI NOVIA	Claudia Yemina Romero Coca, gracias por su apoyo, dedicación, paciencia y gran amor. La quiero con todo mi corazón.
MI FAMILIA Y AMIGOS	Mis abuelitos, tías, tíos, primos, primas, cuñadas y amigos, gracias por su amor, cariño y amistad.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Estado de Guatemala	1
1.1.1	Organismo ejecutivo	1
1.1.1.1	Ministerio	2
1.2	Administración	2
1.3	Proceso administrativo	3
1.3.1	Planeación	4
1.3.1.1	Tipos de planes	4
1.3.1.2	Flujograma	7
1.3.2	Organización	10
1.3.3	Integración	11
1.3.4	Dirección	14
1.3.4.1	Liderazgo	16
1.3.4.2	Comunicación	17
1.3.4.3	Cultura organizacional	18
1.3.4.4	Clima organizacional	19
1.3.5	Control	30

### **CAPÍTULO II**

#### **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA**

2.1	Metodología utilizada	32
2.1.1	Métodos e instrumentos de investigación	32
2.1.2	Técnicas de investigación	32

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
2.2	Unidad de análisis	33
2.2.1	Antecedentes y características	34
2.2.2	Servicios que presta	34
2.2.3	Marco filosófico	35
2.2.4	Estructura organizacional	36
2.2.5	Datos demográficos	38
2.2.6	Jornada laboral y salario del personal profesional	43
2.3	Situación actual del clima organizacional	44
2.3.1	Criterios para encuestar a los colaboradores	44
2.3.2	Resumen de resultados del clima organizacional general	45
2.3.3	Dimensión control	47
2.3.3.1	Resumen de resultados, dimensión control	50
2.3.4	Dimensión trabajo en equipo	52
2.3.4.1	Resumen de resultados, dimensión trabajo en equipo	55
2.3.5	Dimensión gestión de conflicto	57
2.3.5.1	Resumen de resultados, dimensión gestión de conflictos	61
2.3.6	Dimensión comunicación	63
2.3.6.1	Resumen de resultados, dimensión comunicación	66
2.3.7	Dimensión liderazgo	68
2.3.7.1	Resumen de resultados, dimensión liderazgo	71
2.4	Análisis de resultados	73

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA**

3.1	Justificación	74
3.2	Objetivos	75

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.2.1 General	75
3.2.2 Específicos	75
3.3 Planes de mejora	76
3.3.1 Plan para socializar las propuestas de mejora	76
3.3.1.1 Objetivo	76
3.3.1.2 Actividades	76
3.3.2 Plan para la implementación de controles	89
3.3.2.1 Objetivo	89
3.3.2.2 Actividades	89
3.3.3 Plan para reforzar el trabajo en equipo	99
3.3.3.1 Objetivo	99
3.3.3.2 Actividades	99
3.3.4 Plan para la adecuada gestión de conflictos	110
3.3.4.1 Objetivo	110
3.3.4.2 Actividades	110
3.3.5 Evaluación y actualización de los planes de mejora	119
3.3.6 Presupuesto general de los planes de mejora	121
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	128

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Cálculo de la muestra	33
2	Cálculo de horas laborables por empleado	43
3	Cálculo de salarios, hora-hombre, personal profesional	43
4	Criterios de evaluación del clima organizacional	44
5	Resumen de resultados del clima organizacional general	45
6	Resumen de resultados, dimensión control	50
7	Resumen de resultados, dimensión trabajo en equipo	55
8	Resumen de resultados, dimensión gestión de conflictos	61
9	Resumen de resultados, dimensión comunicación	66
10	Resumen de resultados, dimensión liderazgo	71
11	Procedimiento para la difusión de los planes de mejora	77
12	Procedimiento para la implementación de controles	91
13	Procedimiento para reforzar el trabajo en equipo	100
14	Procedimiento para la adecuada gestión de conflictos	112
15	Costo aproximado para implementar los planes de mejora	121

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Etapas para la elaboración de diagramas de flujo	8
2	Simbología de los diagramas de flujo	9
3	Enfoques del liderazgo	16
4	Tipos de comunicación	18
5	Variables del clima organizacional	22
6	Dimensiones y aspectos a evaluar	30
7	Flujograma para la difusión de los planes de mejora	78
8	Detalle de costos, hora-hombre del plan de difusión	87
9	Plan para la difusión de los planes de mejora propuestos	88
10	Flujograma para la implementación de controles	92
11	Detalle de costos, hora-hombre del plan para implementar controles	97
12	Plan de mejora para la implementación de controles	98
13	Flujograma para reforzar el trabajo en equipo	101
14	Contenido de la propuesta del programa de capacitación	102
15	Detalle de costos, hora-hombre del plan para reforzar el trabajo en equipo	108
16	Plan para reforzar el trabajo en equipo	109
17	Flujograma para la adecuada gestión de conflictos	113
18	Detalle de costos, hora-hombre del plan para gestión de conflictos	117
19	Plan para la adecuada gestión de conflictos	118

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Documento de compromiso para apoyar los planes de mejora	79
2	Hoja de evaluación para seleccionar a miembros de la comisión de difusión	80
3	Cronograma de actividades propuesto para la campaña de difusión de los planes de mejora	82
4	Propuesta de hoja para evaluar la eficacia del plan de difusión	86
5	Modelo propuesto de hoja de productividad para establecer estándares	93
6	Modelo propuesto de hoja de medición del desempeño	95
7	Modelo propuesto de hoja de corrección	96
8	Modelo de hoja para integrar grupos de trabajo	105
9	Encuesta para evaluar el programa de liderazgo y trabajo en equipo	106
10	Modelo propuesto de boleta "GC", gestión de conflictos	114
11	Modelo propuesto de hoja técnica de resolución de conflictos	115
12	Modelo propuesto de hoja de compromiso y seguimiento	116
13	Modelo propuesto de boleta para evaluación de los planes de mejora	120

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Fases del proceso administrativo	3
2	Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	26
3	Organigrama de puestos del departamento	37

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Edad del personal	38
2	Género del personal	39
3	Renglón presupuestario del personal	40
4	Nivel escolar del personal	41
5	Tiempo de trabajar para la institución	42
6	Resumen de resultados del clima organizacional general	46
7	Resumen de resultados dimensión control	51
8	Resumen de resultados dimensión trabajo en equipo	56
9	Resumen de resultados dimensión gestión de conflictos	62
10	Resumen de resultados dimensión comunicación	67
11	Resumen de resultados dimensión liderazgo	72

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Boletín informativo de los planes de mejora propuestos, 1ra página	83
2	Boletín informativo de los planes de mejora propuestos, 2da página	84
3	Boletín informativo de los planes de mejora propuestos, 3ra página	85
4	Certificado del curso liderazgo y trabajo en equipo en sector público	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Factura proforma del Instituto Nacional de Administración Pública Para proporcionar capacitación	128

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación –TICS-, han provocado que las organizaciones operen en un entorno cambiante y sumamente competitivo, en donde, para tener éxito, es preciso proporcionar productos y servicios de alta calidad. En este sentido, el talento humano constituye el elemento más importante.

La presente investigación se titula: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA”**, tiene como objetivo general, conocer cuáles son las percepciones de los miembros hacia su organización, qué factores influyen en sus actitudes y comportamiento, con el fin de proporcionar planes de mejora que contribuyan a eliminar y/o disminuir las deficiencias en relación a este tema. El contenido de la presente investigación es el siguiente:

Primer capítulo, presenta el marco teórico, en este apartado se desarrollan conceptos teóricos fundamentales para sustentar el trabajo de investigación, el cual inicia con la definición de estado, organismo ejecutivo y ministerio, posteriormente, se presenta las fases del proceso administrativo, que contienen conceptos tan importantes como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros, por último, se presenta la definición de clima organizacional, y las principales herramientas para evaluarlo.

En el segundo capítulo, se hace una narración de los antecedentes y características de la organización, así como un análisis de las cinco dimensiones que fueron objeto de investigación, para determinar, cuáles son las causas que generan un clima organizacional negativo.

En el tercer capítulo, se desarrollan las propuestas de solución, los objetivos que se persiguen y las estrategias para eliminar las deficiencias detectadas en las

dimensiones de control, trabajo en equipo y gestión de conflicto, en la parte final de este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que se hacen para mejorar el clima organizacional actual. También se presenta la bibliografía y anexos, los cuales contienen las principales herramientas y guías que serán de utilidad para aplicarlos en los planes propuestos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se desarrollan conceptos teóricos fundamentales para sustentar el presente trabajo de investigación.

#### **1.1 Estado de Guatemala**

“Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y sus libertades. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo”. (4:56)

El estado de Guatemala está conformado por el organismo legislativo, judicial y ejecutivo, sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación, únicamente se desarrolla lo referente al organismo ejecutivo, en virtud que la unidad de análisis pertenece a este órgano. A continuación, se muestran algunos conceptos de esta entidad.

##### **1.1.1 Organismo Ejecutivo**

“Dentro del marco de las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada”. (9:2)

“El organismo ejecutivo se integra de los órganos que dispone la Constitución Política y demás leyes, según su función, los mismos podrán ser deliberativos, consultivos, de contralor y ejecutivos. Integran el Organismo Ejecutivo los Ministerios, Secretarías de la Presidencia, Dependencias, Gobernaciones Departamentales y órganos que administrativa o jerárquicamente dependen de la Presidencia de la República”. (9:2)

Para la presente investigación se seleccionó como unidad de análisis el departamento de recursos humanos de un ministerio de gobierno, sin embargo, el nombre del mismo no será mencionado, a solicitud de las autoridades.

#### **1.1.1.1 Ministerio**

Los ministerios son instituciones organizadas que desempeñan funciones de interés público, actualmente en nuestro país existen 14 ministerios de gobierno. Algunos conceptos de ministerio se presentan a continuación.

“Departamento del Gobierno de un Estado, encabezado por un ministro, que tiene bajo su competencia un conjunto de asuntos determinados”. (5:1)

La legislación guatemalteca menciona que: “Para el despacho de los negocios del Organismo Ejecutivo, habrá los ministerios que la ley establezca, con las atribuciones y competencia que la misma señale”. (4:84)

Ahora bien, la base del correcto funcionamiento del estado y de las distintas dependencias que lo conforman, radica en el correcto ejercicio de la administración, es por ello que en las siguientes páginas se desarrolla este importante concepto, así como el proceso administrativo y sus componentes.

### **1.2 Administración**

La administración es un elemento esencial para cualquier organización, se aplica a empresas de todo tipo, pequeñas, medianas, grandes, industrias de servicio, de manufactura, organizaciones gubernamentales, etcétera. Se define como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (12:03)

Asimismo, es un proceso que pretende “diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera

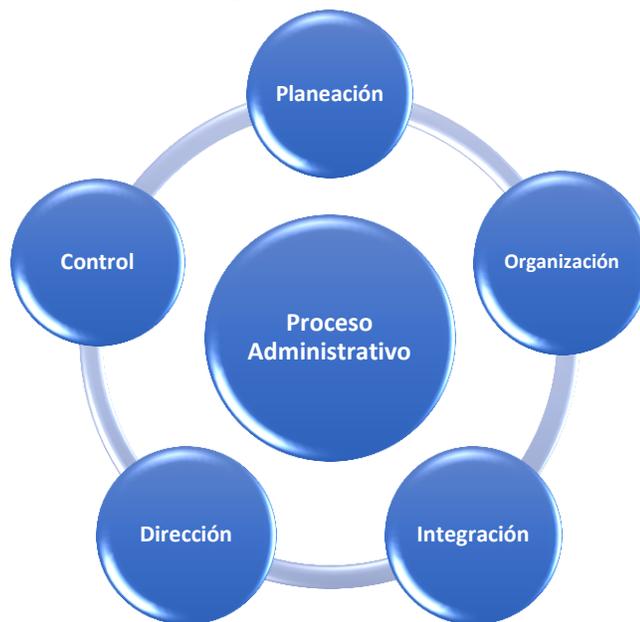
eficiente”. (8:04) y para el cumplimiento de este cometido, se tiene una serie de fases sucesivas, conocidas como proceso administrativo, el cual se desarrolla a continuación.

### 1.3 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas”. (12:25)

Las fases del proceso administrativo y su interrelación se presentan el siguiente diagrama.

**Diagrama 1**  
**Fases del proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia, año 2018.

A continuación, se desarrollan cada una de las fases del proceso administrativo, iniciando con la fase de planeación.

### 1.3.1 Planeación

La planeación es la actividad más básica del proceso administrativo y está estrechamente ligada al control. Frases tales como: “cuando no sabes hacia donde navegas, ningún viento es favorable”, o, “el que no sabe a dónde va, por cualquier camino llega”, ejemplifican la importancia que tiene la planeación en cualquier ámbito de la vida.

“Es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación”. (12:38)

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados”. (8:106)

#### 1.3.1.1 Tipos de Planes

Los planes pueden dividirse según su clase (metas, políticas, procedimientos, programas y presupuestos), según su uso (único y continuo), según el periodo de tiempo (corto, medio y largo plazo), y según su nivel jerárquico (estratégico, táctico y operativo).

- **Metas**

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. En el término meta se incluyen los propósitos, la misión, la visión, los valores, y los objetivos de la empresa”. (12:45) Lo que se conoce como marco filosófico o bien filosofía organizacional.

- ✓ **Propósitos:** son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

- ✓ **La misión:** es la finalidad específica de una organización, que la distingue de otras de su tipo. “Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Es una declaración conceptual de lo que es y hace la organización, establece el qué, por qué, para qué y para quién de una organización”. (12:77) La misión proporciona identidad y marca el rumbo que debe seguir la organización.
- ✓ **La visión:** expresa las aspiraciones fundamentales de una organización apelando, por lo general, a las emociones e inteligencia de sus miembros. “es la imagen clara y detallada que un individuo, empresa u nación, tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (12:77) La visión debe ser amplia y detallada, positiva y alentadora y ser desafiante.
- ✓ **Los valores:** son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción.
- **Políticas**

Las políticas constituyen otra herramienta importante en la función gerencia de planeación, se definen como “declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (12:46)
- **Procedimientos**

Actualmente, la mayoría de organizaciones de gobierno se rigen por documentos de normas y procedimientos, en relación a este último, se refieren a “los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (12:47)

- **Programas**

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignación de trabajo, recursos financieros y recursos humanos requeridos para su cumplimiento”. (12:48) Este tipo de planes son muy utilizados en el sector gubernamental, ya que son empleados en educación, desarrollo social, salud, seguridad e infraestructura.

- **Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental para muchas empresas, dado que obliga a la organización a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperado”. (12:48)

En el país existe la Ley Orgánica del Presupuesto, decreto 101-97, que se constituye en el principal instrumento de planificación y gestión de la administración fiscal del estado.

- **Planes de uso único**

“Son los planes que una vez realizados ya no se toman en cuenta”. (12:43)

- **Planes de uso continuo**

“Son los planes que van a servir de guía en repetidas ocasiones”. (12:43)

- **Planes según el periodo de tiempo**

“Este tipo de planes simplemente se diferencian por el lapso en que se realizarán. Comúnmente, el corto plazo, se trata de meses a un año, mientras que el mediano plazo es de uno a tres años y el largo plazo se refiere a periodos de tres a cinco años”. (12:43) Un excelente ejemplo de este tipo de planes son los denominados planes de gobierno, que

generalmente, duran 4 años, que es el periodo de gobernanza legalmente establecido en Guatemala.

- **Planes estratégicos**

“Fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

- **Planes tácticos**

Este tipo de planes están sustentados en valores más objetivos que subjetivos. La información necesaria para la elaboración de este tipo de planes se genera en la estructura interna de la empresa.

- **Planes operativos**

Se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas”. (12:43)

Independientemente del tipo de plan que se utilizará, todos deben detallar, entre otras cosas, las actividades y personas responsables para alcanzar las metas propuestas, una de las herramientas más utilizadas para lograr este cometido es el flujograma.

### **1.3.1.2 Flujograma**

“Es el reflejo gráfico y esquemático de un conjunto de actividades que pueden estar referidas a las etapas de un proyecto o a las fases de un proceso. El flujograma es una herramienta útil para identificar cada una de las tareas en las cuales se puede descomponer un proceso, reflejar las secuencias que se dan entre ellas, así como el orden establecido.

Para representar un flujograma, es necesario conocer las principales tareas del proceso y las relaciones que se dan con otros procesos, por ejemplo, cuando la finalización de un proceso es condición necesaria para el inicio de otro. A partir

de ahí, la representación gráfica concreta puede variar, ya que lo interesante es utilizar la que mejor se adapte a los fines que se pretenden con el diagrama de flujo”. (10:72)

Para elaborar un flujograma es preciso describir claramente el proceso que se quiere representar, identificar los puntos de comienzo y final del proceso, así como las actividades que se realizan en este.

La elaboración de un diagrama de flujo requiere una serie de etapas, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

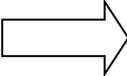
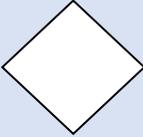
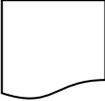
**Cuadro 1**  
**Etapas para la elaboración de diagramas de flujo**

Pasos	Descripción
1	Determinar el principio y fin del proceso, teniendo en cuenta que el principio de un proceso puede ser el final de otro previo y viceversa.
2	Definir las actividades que tienen lugar en el proceso, así como el orden en el que se suceden. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, también hay que hacer una lista con ellas.
3	Identificar y elaborar una lista con los puntos de decisión.
4	Trasladar al gráfico, mediante el uso de la simbología convenida, los puntos de principio, fin, actividades y alternativas posibles
5	Repasar el diagrama de flujo y comprobar que todos los elementos del proceso y sus posibles caminos alternativos estén reflejados.
6	Una vez realizado el diagrama de flujo, se puede optar por reelaborarlo de forma más detallada dividiendo cada una de las actividades en otras subactividades que las conformen

Fuente: elaboración propia, año 2017.

Con el objetivo de facilitar la comprensión de los flujogramas existe una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, los cuales se detallan en el cuadro dos.

**Cuadro 2**  
**Simbología de los diagramas de flujo**

Símbolo	Representación
	<b>Inicio o fin:</b> indica el principio o fin del procedimiento.
	<b>Operación, actividad o proceso:</b> representa las actividades que se realizarán en el procedimiento. Una operación ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolecta datos, se escribe un informe, etc., es decir se invierte esfuerzo físico y mental.
	<b>Inspección, revisión o verificación:</b> una inspección ocurre cuando se examina y/o comprueba “algo” del trabajo ejecutado, cuando antes de autorizar la consecución de otro paso de un procedimiento, se detiene a meditar, para autorizar lo que debe continuarse.
	<b>Transferencia:</b> este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema, interviene otra sección o departamento.
	<b>Decisión:</b> una decisión o alternativa al darse en un procedimiento, se presenta por medio de un rombo. Al representar la decisión por medio de rombo, hay que tener presente que a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa.
	<b>Documento:</b> representa la utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas que se generan en el procedimiento, deben ir antes de la acción.
	<b>Conector dentro de página:</b> conexión de enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.

Fuente: Mondelo, A.H y Fernández, I.I 2014. Sistemas de archivo y clasificación de documentos: técnicas y procedimientos de gestión de información. 1ª Ed. España, Editorial S.Lp. P. 73.

Para que las entidades de gobierno alcancen sus objetivos no basta planificar adecuadamente, es necesario organizar a las personas, de manera tal que conozcan los roles que deben desempeñar, esa es precisamente la tarea de la función gerencial de organización.

### 1.3.2 Organización

“Organizar es el proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. (7:327)

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (12:124) Por ejemplo, la construcción de la ciudad de Tikal, requirió que los mayas se organizaran para terminar la obra planeada.

Dentro de las empresas las personas pueden organizarse de manera formal e informal.

- a) **Organización formal:** "estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada". (8:205)
- b) **Organización informal:** “red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí”. (8:206)

“En el diseño de la estructura organizativa de una empresa se deben tener en consideración los siguientes principios:

- **Unidad de objetivos:** una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costos.
- **Especialización:** cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.

- **Unidad de mando:** cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.
- **Delegación:** es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea compromiso en los empleados.
- **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad:** debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo”. (12:126)

Otro aspecto importante en la fase de organización es la departamentalización, que consiste en lo siguiente: “el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico”. (12:127)

Se ha demostrado la importancia que tiene planificar las actividades y organizar a las personas para poder operar de manera eficaz, eficiente y alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo, también es necesario integrar recursos humanos, materiales y financieros.

### **1.3.3 Integración**

“La función gerencial de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización”. (8:308)

“La integración es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar”. (12:181)

## ➤ Principios de integración

“Existen principios de la fase de integración que deben ser considerados:

- **Implica seres humanos:** el recurso humano es el más importante para la administración. Tanto la experiencia como las investigaciones han demostrado que el factor humano es el aspecto más necesario para cualquier empresa. Mediante la integración la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.
- **Necesidad de desarrollo:** la necesidad de desarrollar al personal es esencial en el programa de integración. La organización es afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado.
- **El número de personal necesario:** la cantidad de personal preparado necesario en una empresa no solo depende de su tamaño, sino de la complejidad de su estructura, sus proyectos de expansión y la frecuencia de cambio de personal.
- **El hombre adecuado para el puesto adecuado:** los hombres deben poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización, y no ésta a los recursos humanos.
- **Inducción adecuada:** cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo, su eficacia y eficiencia dentro de la misma.
- **Propósito del negocio:** las empresas que incursionan en el ámbito de los negocios, tienen como meta obtener el beneficio económico, a diferencia de las empresas gubernamentales, cuyo fin principal no es la obtención de ganancias.

- **Visión sistemática e incluyente:** las diversas estrategias establecidas para administrar los recursos son medios que interactúan para alcanzar su fin básico.
- **Delegación apropiada:** las políticas en la obtención y administración de los recursos materiales, técnicos y financieros, tienen un carácter eminentemente técnico que requiere decisiones de personal especializado”. (12:182)

➤ **Elementos de integración**

Los elementos del proceso de integración son: recursos humanos, materiales, técnicos y recursos financieros.

- **Recursos humanos:** “a las personas se les debe de visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de inteligencia, que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales”. (3:10)  
Es indispensable que los gerentes sepan integrar a los trabajadores en equipos de trabajo de alto rendimiento.
- **Recursos materiales:** son los bienes tangibles propiedad de la empresa, tales como: computadoras, impresoras, escritorios, sillas, vehículos, etcétera.
- **Recursos técnicos:** son los bienes intangibles propiedad de la empresa, tales como: patentes, logotipos, marcas, entre otros.
- **Recursos financieros:** son los bienes monetarios propios y ajenos con los que cuenta una organización.

Otro elemento importante en el proceso administrativo es la dirección el cual se desarrolla a continuación.

#### 1.3.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (12:202)

##### ➤ Principios de dirección

“Los principios de dirección son los siguientes:

- **Coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización.
- **Impersonalidad de mando:** el ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.
- **De la supervisión directa:** se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad”. (12:203)
- **De la vía jerárquica:** “postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal”. (12:204)
- **De la resolución del conflicto:** “este principio indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa”. (12:204)
- **Del aprovechamiento del conflicto:** En las empresas es normal que se presenten conflictos, dadas las características de los colaboradores, no

obstante, esto no debe ser la regla, sino la excepción, en este sentido, “este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones”. (12:204)

“El conflicto puede ocurrir con un empleado, entre individuos o grupos, y con organizaciones competidoras. Un esquema de resolución de conflictos puede ser planeado o natural. Denominados de esta última manera a aquellos donde los actores resuelven los conflictos “naturalmente”, sin apelar a un modelo preestablecido”. (1:325)

El conflicto puede ser funcional cuando apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño, disfuncional o destructivo cuando obstaculizan el desempeño.

“Las evidencias indican que se necesita observar el tipo de conflicto. En particular, hay tres tipos: tarea, relación y proceso. El conflicto de tarea se relaciona con el contenido y metas del trabajo. El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales. El conflicto de proceso tiene que ver con la forma que se hace el trabajo”. (12:486)

Además, se pueden identificar tres fuentes potenciales de conflicto: de comunicación, se presenta principalmente, por el “ruido”, que incluyen las barreras físicas y psicológicas. De estructura, como el tamaño de la organización y la especialización de las tareas. De Variables personales, que incluyen la personalidad, las emociones o los valores.

### 1.3.4.1 Liderazgo

Es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. “La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencia con entusiasmo)”. (11:169) Algunas de las perspectivas (enfoques) que se han adoptado para estudiar el liderazgo se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3**  
**Enfoques del liderazgo**

Enfoque	Descripción
<b>De rasgos</b>	La premisa es que los buenos líderes nacen.
<b>Conductual</b>	Intenta determinar cuáles son las conductas efectivas del líder.
<b>Contingencia</b>	Supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación.
<b>Establecimiento de metas</b>	Postula que el desempeño y la satisfacción laboral del subordinado son resultado de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del dirigente.
<b>Teoría “X” y “Y” de McGregor</b>	La teoría “x” postula que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales. La teoría “y”, por el contrario, indica que los empleados son dinámicos, proactivos, disfrutan de su labor y son participativos.
<b>Modelo Vroom-Yetton</b>	Se basa en principios psicológicos e indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinadas situaciones.
<b>Liderazgo transformacional</b>	Se concentra en la relación entre subordinados y dirigentes y se pregunta: ¿Cómo afecta la interacción de subordinado y dirigente la conducta de este último?
<b>Empowerment</b>	Resalta que una función básica de liderazgo es la delegación tanto de responsabilidad como de autoridad, dejar al colaborador actuar solo e intervenir únicamente en casos extraordinarios.
<b>Coaching o tutoría</b>	Es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide.

Fuente: Pañeda, Benavides, J. R. 2004. Administración. 2ª Ed. México, Mc Graw Hill. P.169 .

#### **1.3.4.2 Comunicación**

Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos y expresiones.

La comunicación es fundamental para integrar las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.

“Los elementos de la comunicación son: fuente, es la persona o el grupo que desea comunicar. El código, conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor. El canal, medio a través del cual se envía y reciben los mensajes. El receptor, es la persona o grupo que recibe el mensaje del emisor. La realimentación, es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor”. (12:225)

También existen las llamadas barreras de la comunicación, que pueden ser producto de las circunstancias físicas o de emociones individuales, tales como: barreras semánticas, “estos se derivan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado. Barreras físicas, se refieren a las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Barreras fisiológicas, implica situaciones de carácter físico. Barreras psicológicas, se refiere al marco de referencia que deforma el contenido del mensaje”. (12:230)

Es por ello que los gerentes deben hacer todo lo necesario para que exista una buena comunicación entre ellos y su personal, proporcionar información suficiente y en el momento oportuno, comunicar los objetivos y difundir la filosofía de la organización para que el personal se sienta identificado.

Dentro de las organizaciones se pueden presentar varios tipos de comunicación, como se detallan en el cuadro número cuatro.

**Cuadro 4**  
**Tipos de comunicación**

Comunicación	Concepto
Formal	Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y de las actividades que les fueron asignadas.
Informal	Es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan.
Descendente	Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.
Ascendente	Viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
Lateral	Es entre personas del mismo nivel organizacional o similar.

Fuente: elaboración propia, año 2017.

### **1.3.4.3 Cultura organizacional**

“Los miembros de una organización comparten un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas, esto es, la cultura organizacional”. (11:92)

“Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos”. (12:285)

La cultura organizacional influye de manera directa en aspectos vitales de la organización. El reclutamiento, selección, retención, rotación del personal y el tipo de liderazgo predominante, son particularmente influenciados por la cultura organizacional.

Por otra parte, el autor Robbins menciona que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Las principales funciones de la cultura organizacional son:

- 1) Establece las diferencias entre las organizaciones.
- 2) Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- 3) Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
- 4) Aumenta la estabilidad del sistema social.
- 5) Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados”. (12:512)

El término cultura organizacional tiende a confundirse con el de clima organizacional, ambos conceptos están estrechamente vinculados, no obstante, son diferentes, se puede decir que, cultura es la personalidad de una persona, mientras que el clima, constituye su estado de ánimo. A continuación, se presentan los conceptos más importantes del clima organizacional.

#### **1.3.4.4 Clima organizacional**

El clima atmosférico, a través de eventos tales como huracanes, tormentas e inundaciones puede llegar destruir empresas enteras, asimismo, el clima organizacional negativo puede constituirse en un serio peligro para las organizaciones.

El ambiente laboral en el que trabajan las personas es de vital importancia para el éxito de las compañías, ya que aspectos tales como: liderazgo, motivación, capacitación y trabajo en equipo, son influenciados por el clima laboral imperante y estos a su vez influyen en el mismo clima.

La organización recibe estímulos del entorno, estos provienen del mercado, de los clientes o usuarios del servicio, de proveedores, de la tecnología, la competencia, el gobierno, los sindicatos, las cámaras empresariales y del propio personal.

A medida que crece el interés por el tema de clima organizacional han surgido diversos conceptos, a continuación, algunos de ellos:

“El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa”. (12:516)

“Se entiende por clima de una empresa el tono afectivo que impera en una organización laboral, este clima puede ser malo o benigno y depende de muchos factores”. (6:99)

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”. (2:12)

“Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional”. (2:19)

El clima organizacional, entonces, está conformado por las percepciones que tienen los colaboradores acerca de su organización, estas están influenciadas por muchos factores, tal y como el clima atmosférico está conformado por varios elementos.

“La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con el objeto de asignar significado a su entorno” (12:139)

“Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados”. (2:19)

**a) Importancia:** el clima organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo.

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a

su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización”. (2:20)

**b) Características:** el clima organizacional es un componente multidimensional, “puede descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.” (2:12)

En una empresa pueden existir varios climas organizacionales, puede haber tantos, como el número de departamentos existentes; estos constituyen los microclimas, la suma de los microclimas da como resultado el clima global de la organización.

**c) Variables del clima organizacional:** “estas variables, o dimensiones registran y sancionan los comportamientos de los individuos, colaborando así a la percepción del clima”. (2:91)

“La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus

dimensiones”. (2:26) En el cuadro siguiente, se presentan las variables que conforman el clima organizacional.

**Cuadro 5**  
**Variables del clima organizacional**

No.	Estructura organizacional	No.	Proceso Organizacional
1	Envergadura del control.	1	Liderazgo.
2	Dimensión y tamaño de la organización. (número de empleados)	2	Comunicación.
3	Número de los niveles jerárquicos.	3	Control.
4	Configuración jerárquica de los puestos. (organigrama)	4	Gestión de conflictos.
5	La relación dimensión de una unidad /departamento sobre el número de unidades/ departamentos.	5	Coordinación.
6	Especialización de funciones.	6	Incentivos utilizados para motivar al personal
7	Centralización/ descentralización de la toma de decisiones.	7	El mecanismo de selección de personal
8	Aspecto normativo	8	Estatus y las relaciones de poder
9	Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9	Mecanismos para socialización a los empleados.
10	Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10	Grado de autonomía profesional de los empleados.

Fuente: Brunet, L.2006. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª Ed. México, Trillas. 15 p.

- **Estructura organizacional:** es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima de una organización, corresponde sobre todo a la organización física.
  - **Proceso organizacional:** el proceso organizacional se relaciona con la gestión de recursos humanos.
- d) Enfoques para la evaluación del clima organizacional:** para abordar la investigación del clima organizacional se tienen los siguientes métodos no mutuamente excluyentes.

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales**

“Considera el clima como un conjunto de características que: describe una organización y la distingue de otras, son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes (estructura) del clima. Si bien esta metodología estudia los comportamientos objetivos de los individuos, tales como: el ausentismo y la productividad, deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo”. (2:17) Otra desventaja de esta metodología es que las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales**

“Representa más bien una representación deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Se afirma que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer; en consecuencia, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere”. (2:18)

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**

Para la presente investigación, se utilizará esta metodología, en virtud que es la que respeta la influencia conjunta del medio organizacional (estructura) y la personalidad del individuo (proceso organizacional) en la determinación de su comportamiento.

“El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”. (2:18)

Es decir, el clima es una medida perceptiva, porque los atributos organizacionales son percibidos a través del comportamiento (consciente o inconsciente) de los miembros de la organización dentro y fuera de esta.

“La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, aquella que permite medir más fácilmente el clima”. (2:19)

**e) Teoría del clima organizacional de Likert:** “esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, como lo llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y

que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Los factores son:

- 1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

El numeral 1 y 2 corresponden a la estructura de la organización, mientras que los numerales 3 y 4 corresponden al proceso organizacional.

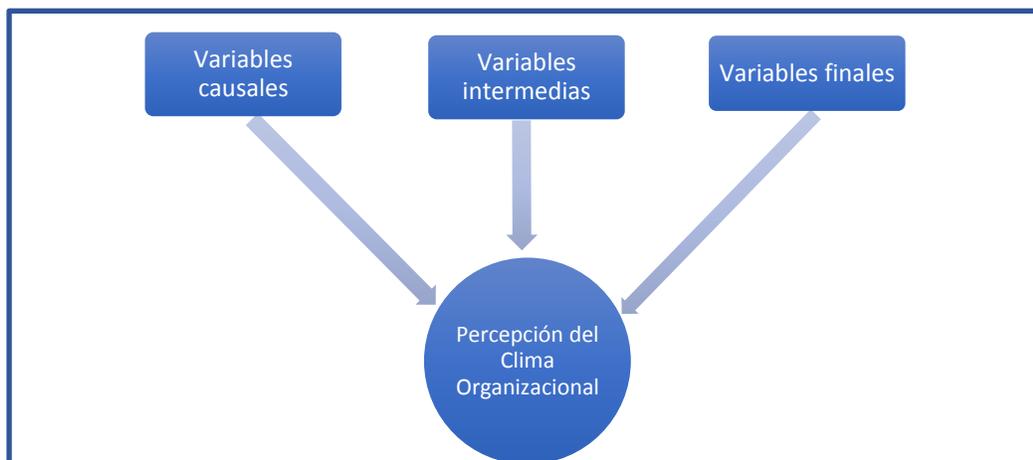
De una forma más específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- a) Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar también nuevos componentes. 2) Son variables independientes (de causa y efecto), en otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables. Comprenden la estructura de la organización.

- b) Variables intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Comprenden los procesos organizacionales de una empresa.
- c) Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos variables precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas”. (2:28).

El diagrama siguiente, muestra, según Rensis Likert, la interacción entre las tres variables que influyen en la percepción del clima organizacional.

**Diagrama 2**  
**Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**



Fuente: Brunet, L.2006. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª Ed. México, Trillas. 30 p.

“La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un

continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo”. (2:30)

- **Clima de tipo autoritario**

Comprende dos sistemas: el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista.

- **Sistema I: Autoritarismo explotador**

“La dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar bajo una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (2:30)

- **Sistema II: Autoritarismo paternalista**

“El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores, y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los

superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización”. (2:31)

- **Clima de tipo participativo**

El clima de tipo participativo se divide en: consultivo y participación en grupo.

- **Sistema III: Consultivo**

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”. (2:31)

- **Sistema IV: Participación en grupo**

“En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de

los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica”. (2:31)

- f) Dimensiones:** en la presente investigación se hará uso del “instrumento más utilizado para medir el clima organizacional en una empresa, el cuestionario”. (2:45) Se abordarán cinco dimensiones, cada una de las cuales será evaluada por el mismo número de aspectos, como se detalla en el cuadro siguiente.

**Cuadro 6**  
**Dimensiones y aspectos a evaluar**

Dimensión	Aspectos a evaluar
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia del líder.</li> <li>• Libertad de expresión y comunicación.</li> <li>• Delegación de autoridad y responsabilidad.</li> <li>• Respeto y valoración.</li> <li>• Fomento de participación en grupo.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control ejercido en los distintos niveles jerárquicos</li> <li>• Tipo de control ejercido</li> <li>• Socialización de objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>
Gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del departamento</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Toma de decisiones justa y objetiva</li> <li>• Calificación del clima laboral</li> <li>• Empleo del diálogo para resolver conflictos</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación jefe-subordinado</li> <li>• Comunicación entre compañeros</li> <li>• Información completa y oportuna</li> <li>• Conocimiento de metas y objetivos</li> <li>• Difusión de la filosofía organizacional</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y cooperación</li> <li>• Apoyo mutuo</li> <li>• Nivel de compromiso</li> <li>• Fomento y desarrollo de trabajo en equipo</li> <li>• Apoyo entre áreas del departamento</li> </ul>

Fuente: Brunet, L.2006. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª Ed. México, Trillas. 15 p.

### **1.3.5 Control**

El control es la fase del proceso administrativo que se encarga de evaluar el desempeño de una organización, para determinar si se cumplen las metas trazadas. Para garantizar que los objetivos de la organización se cumplan se tienen que tomar en cuenta ciertos principios fundamentales.

- **Principios de control**

“Los principios de la fase de control son los siguientes:

- **De los objetivos:** se refiere a que el control existe en función de los objetivos.
- **De equilibrio:** a cada grupo debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- **Del diseño:** los sistemas de control efectivos son diseñados para ser económicos en su administración y para reflejar la estructura administrativa.
- **De excepción:** el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo.
- **De actitud:** para controlar en forma eficaz, el administrador debe tener disposición de administrar el plan al punto de llevarlo a la realidad.
- **El control es el brazo derecho de la planeación:** la planeación y el control se encuentran intrincadamente unidos” (12:301), se puede decir, que son como tijeras, en donde cada una de ellas constituye una hoja de cortar.

“Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa.

El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes” (8:528)

A continuación, se presentan los principales hallazgos detectados en la institución objeto de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo en el departamento de recursos humanos del ministerio, lo cual permitió establecer que, el clima organizacional es afectado, principalmente, por la ausencia de controles en las actividades realizadas, el poco trabajo en equipo y los conflictos que se presentan sin llegar a una solución satisfactoria; además, los colaboradores perciben que la comunicación es deficiente y que no existe liderazgo por parte de los jefes.

#### **2.1 Metodología utilizada**

El presente trabajo consiste en una investigación descriptiva, documental y de campo, cuyo propósito fue evaluar el clima organizacional que predomina en la institución, para plantear propuestas y recomendaciones que se puedan llevar a cabo.

##### **2.1.1 Métodos e instrumentos de investigación.**

Durante la investigación se utilizaron tres métodos:

- El método científico, en sus fases: indagadora, demostrativa y expositiva.
- El método analítico, que consistió en separar las partes integrantes para su estudio individual.
- El método deductivo-inductivo, partiendo de lo general a lo particular.

##### **2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación.**

Se utilizó la investigación documental, primordialmente, consultas de literatura y sitios web. Investigación de campo, a través de encuesta, entrevista y muestreo.

- **Fichas bibliográficas:** se utilizaron fichas bibliográficas como instrumentos para registrar e identificar las fuentes de información, así como el acopio de datos y evidencias.
- **Boleta de encuesta:** se encuestó a una muestra de 121 trabajadores, distribuidos en cinco divisiones del departamento, la encuesta estaba conformada por 25 preguntas o enunciados.
- **Guía de entrevista:** se entrevistaron a cinco subdirectores o gerentes, a través de 17 preguntas no estructuradas.
- **Guía de observación:** se elaboró un documento para dirigir la observación en la unidad de análisis, para detectar aspectos relevantes relacionados a la investigación.
- **Cuadros estadísticos:** se utilizaron diversos cuadros estadísticos para presentar resultados relevantes relacionados a la investigación.

## 2.2 Unidad de análisis

Para el desarrollo de la investigación, se tomó como unidad de análisis una entidad gubernamental, se trata de un ministerio de gobierno, específicamente el departamento de recursos humanos. Para efectos de encuesta se tomó una muestra representativa de 121 colaboradores, la cual fue obtenida a través de la fórmula matemática siguiente:

**Tabla 1**  
**Cálculo de la muestra**

### Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio

Datos	Cálculo de la muestra
Fórmula	$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 N - 1 + Z^2 PQ}$
N= 176	$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(176)}{0.05^2 176 - 1 + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$
P= 0.50	$n = \frac{169.0304}{1.3979} = 120.9173761 = 121$
Q= 0.50	
E= 0.05	

Fuente: elaboración propia, año 2017.

### **2.2.1 Antecedentes y características**

La institución se fundó en el año de 1872, durante la presidencia de facto del general Miguel García Granados, En 1968 entra en vigencia la Ley de Servicio Civil, cuyo objetivo principal era regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores. En el año de 1991 se decreta la ley que regulariza el funcionamiento de la institución a nivel nacional. A medida que la población guatemalteca crecía, fue necesaria la creación de dependencias en todo el país, para desconcentrar y descentralizar la administración de la institución, esto se logró mediante acuerdo gubernativo en 1996, en septiembre de 2008 entra en vigencia el reglamento orgánico interno, que define la estructura y las funciones de la institución; un año después, se publica en el Diario de Centro América, el reglamento interno de trabajo, cuyo objetivo era establecer las relaciones laborales del personal; en 2014 por medio de acuerdo ministerial se autoriza la desconcentración de la administración financiera.

Actualmente el ministerio es una de las instituciones más importantes y grandes de Centro América y el departamento de recursos humanos es el ente encargado de administrar y desarrollar el talento humano, sin embargo, actualmente se enfrentan problemas en relación al clima organizacional, posteriormente se detallarán estos aspectos. En tal sentido, la investigación pretende conocer cuál es el clima organizacional imperante, los factores que inciden en él y proponer planes de mejora para para eliminar los problemas.

### **2.2.2 Servicios que presta**

De acuerdo al reglamento orgánico interno del ministerio, “la dirección de recursos humanos es responsable de formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución y tendrá las funciones siguientes:

- ✓ Proponer e implementar políticas, normas, estrategias, procesos y procedimientos en materia de recursos humanos.

- ✓ Coordina, evalúa y propone los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, asimismo, asigna compensaciones monetarias al personal en retiro.
- ✓ Recluta, selecciona, nombra y contrata al personal a nivel república.
- ✓ Coordina la administración de los sistemas gubernamentales.
- ✓ Conoce y tramita procedimientos de sanciones y despidos de personal de conformidad con la Ley de Servicio Civil y su reglamento.
- ✓ Coordinar las relaciones interinstitucionales de las dependencias del ministerio en todo lo referente a capacitación del personal administrativo.
- ✓ Diseña e implementa los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo” (16: sp)

### **2.2.3 Marco filosófico**

La institución investigada, actualmente, tiene definido el marco filosófico de la siguiente manera:

- **Misión:** “somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor”. (15:sp) Es necesario indicar que la misión no define lo que realiza la institución, de manera específica, clara y concisa, es decir, no responde al que, por qué, para qué y para quién existe.
- **Visión:** “formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta”. (15: sp) Vale la pena resaltar que la visión es muy limitada, carece de compromiso, es poco desafiante y no es alentadora, características

básicas para generar identidad y compromiso en todos los miembros de la organización.

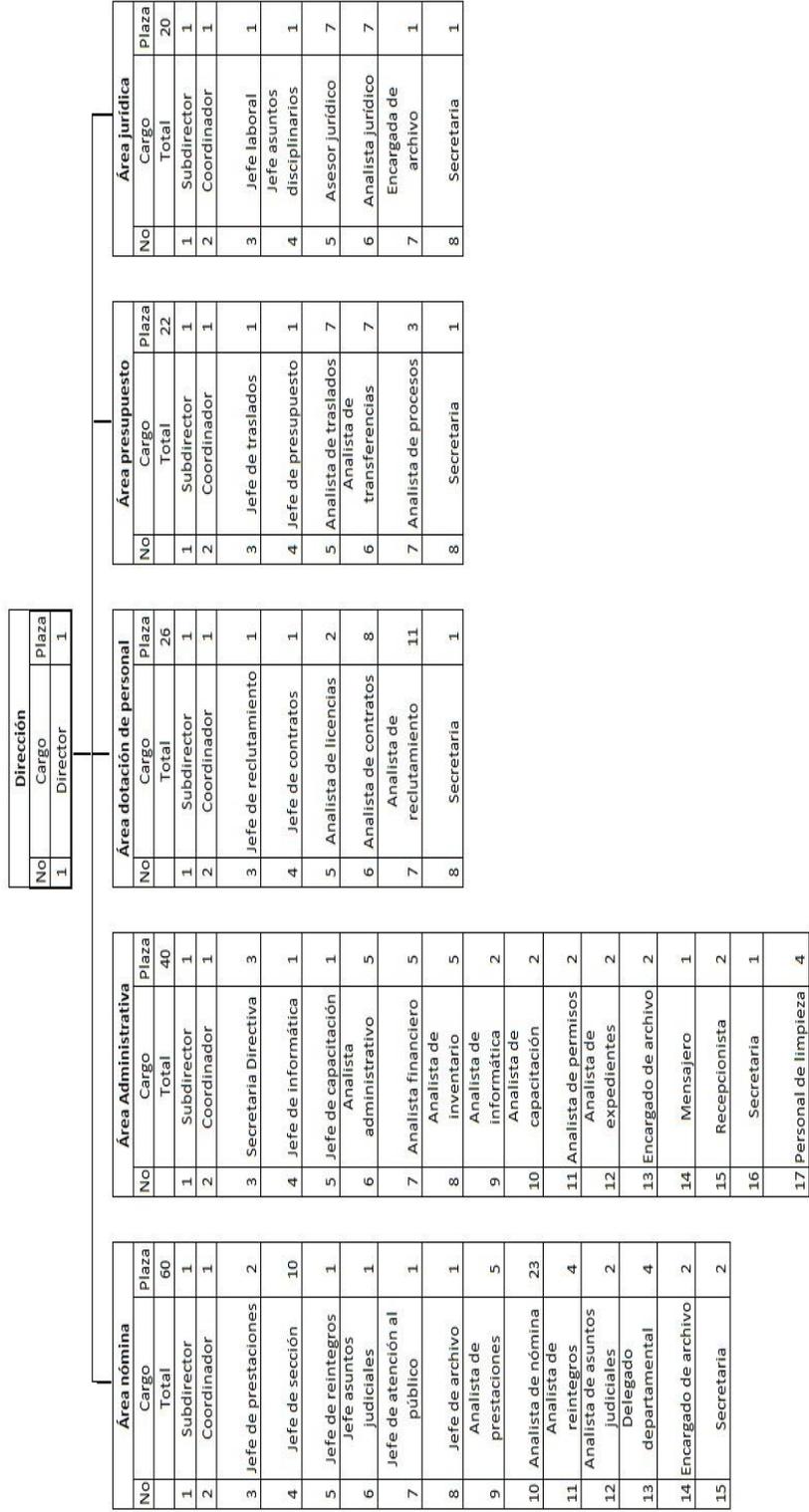
- **Valores:** según la página web de la institución, los valores son: “transparencia, honestidad, pasión, alegría, creatividad y excelencia”.  
(15:sp)

#### **2.2.4 Estructura organizacional**

El departamento de recursos humanos cuenta con 176 personas, las cuales ocupan 56 puestos nominales y se distribuyen en 5 grandes áreas; nómina con 60 personas, administrativa con 40, dotación de personal con 26, financiera con 22 y finalmente jurídica con 20, haciendo un total de 168 colaboradores, es importante mencionar que las 8 personas restantes, en el periodo que se realizó la investigación, se encontraban comisionadas en otra dependencia.

Actualmente el departamento no cuenta con ningún tipo de documento en donde se muestre la representación gráfica de la estructura orgánica, sin embargo, se procedió a elaborar el siguiente organigrama de puestos, con base en la investigación de campo, a través de observación directa y consulta de documentos proporcionados por las distintas áreas.

**Diagrama 3**  
**Organigrama de Puestos**  
**Departamento de Recursos Humanos**  
**Noviembre de 2017**

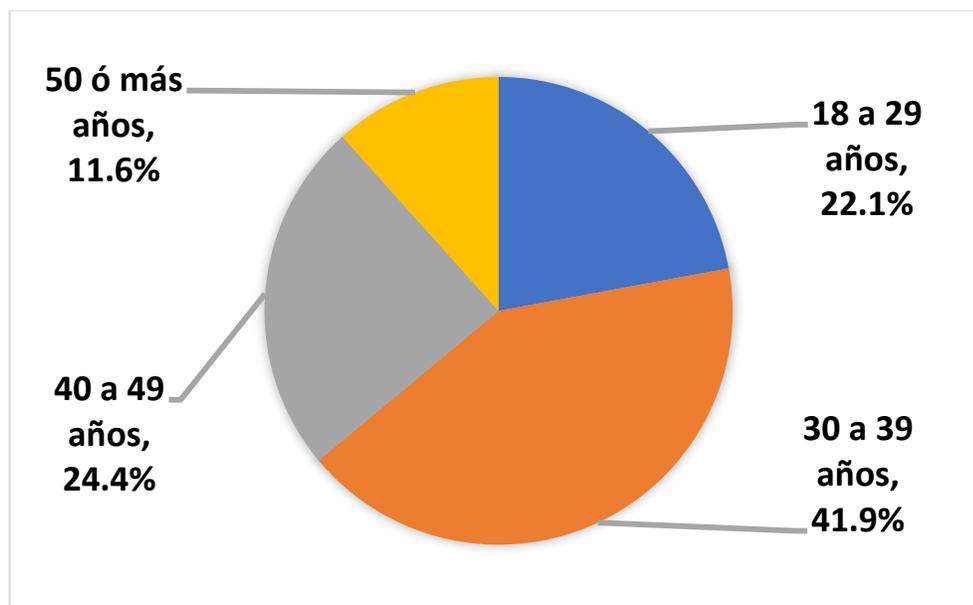


Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, año 2017.

### 2.2.5 Datos demográficos

A continuación, se presentan datos demográficos, como edad, género, nivel escolar y años trabajados en la organización, con el propósito de comprender el contexto en donde se llevó a cabo la investigación. La información fue recabada a través de encuestas y la guía de observación.

**Gráfica 1**  
**Edad del personal**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

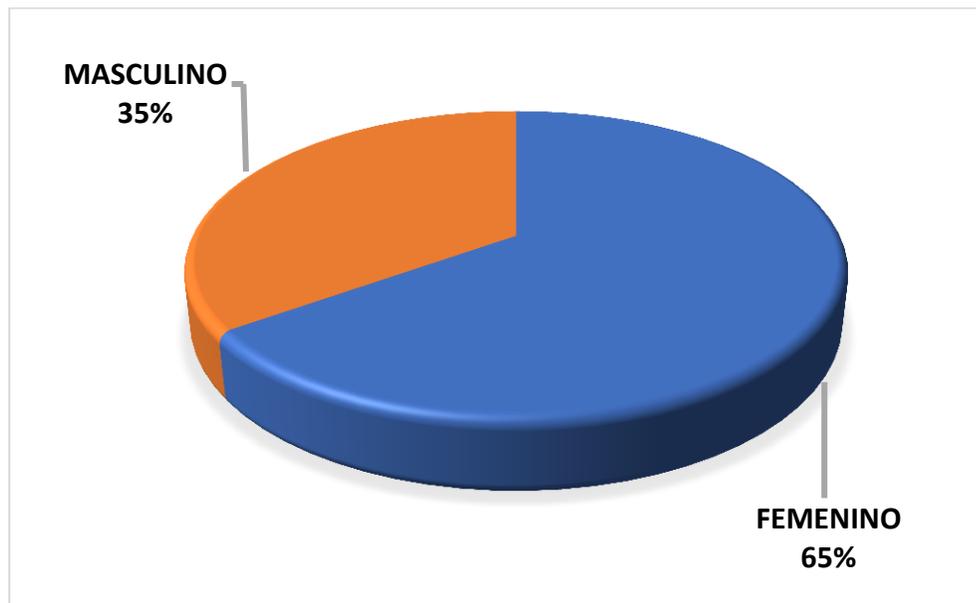


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

Se estableció que el departamento de recursos humanos está conformado en un 22% por personas de edades entre los 18 y 29 años; 42% de los trabajadores tienen entre 30 y 39, estos dos grupos, constituyen la población adulta joven del departamento, cuyas características generales son: dinamismo, proactividad, entusiasmo y receptividad, factores que favorecen en la formación de líderes, buena comunicación y desarrollo de trabajo en equipo. Por otro lado, 24% de la población, tienen entre 40 y 49 años, y únicamente 12% de los trabajadores tienen 50 años o más. Estos dos

grupos, conforman la población más adulta del departamento, la característica principal de estos colaboradores, por lo general, es la experiencia, sin embargo, esto los limita porque resisten el cambio, también presentan poco dinamismo y baja productividad, lo que perjudica las buenas relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

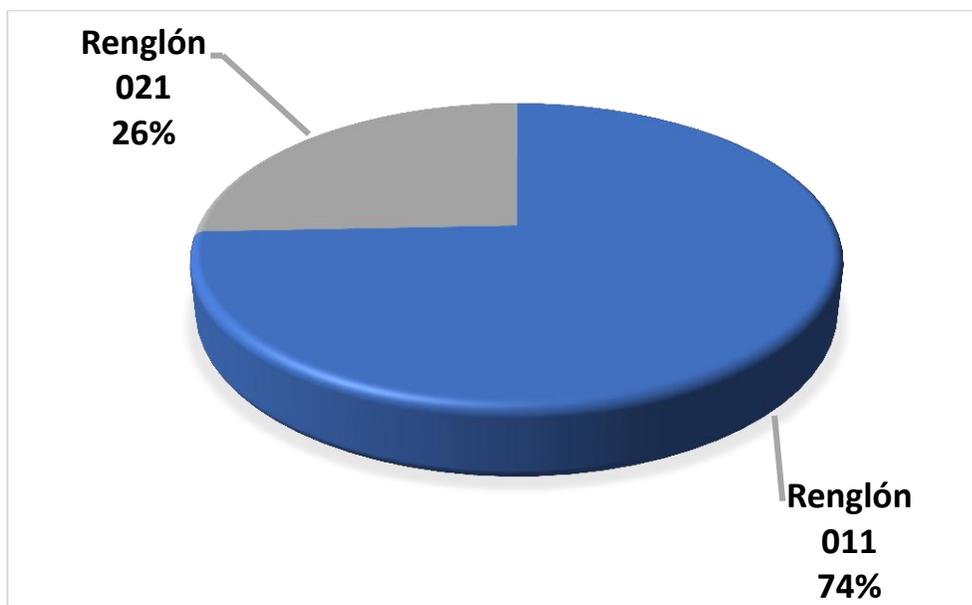
**Gráfica 2**  
**Género del personal**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

En los últimos años, las mujeres han desempeñado un papel importante en la dirección de grandes empresas a nivel mundial, así como en instituciones de gobierno. Como se aprecia en la gráfica, la mayoría de los colaboradores del departamento son de sexo femenino y varios de los puestos de mayor jerarquía y mejor remunerados están ocupados por mujeres, se puede observar que dentro de la organización existe equidad de género, por lo que, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de competir por los puestos de trabajo, ingresar a laborar, desarrollarse y crecer dentro de la misma.

**Gráfica 3**  
**Renglón Presupuestario del personal**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



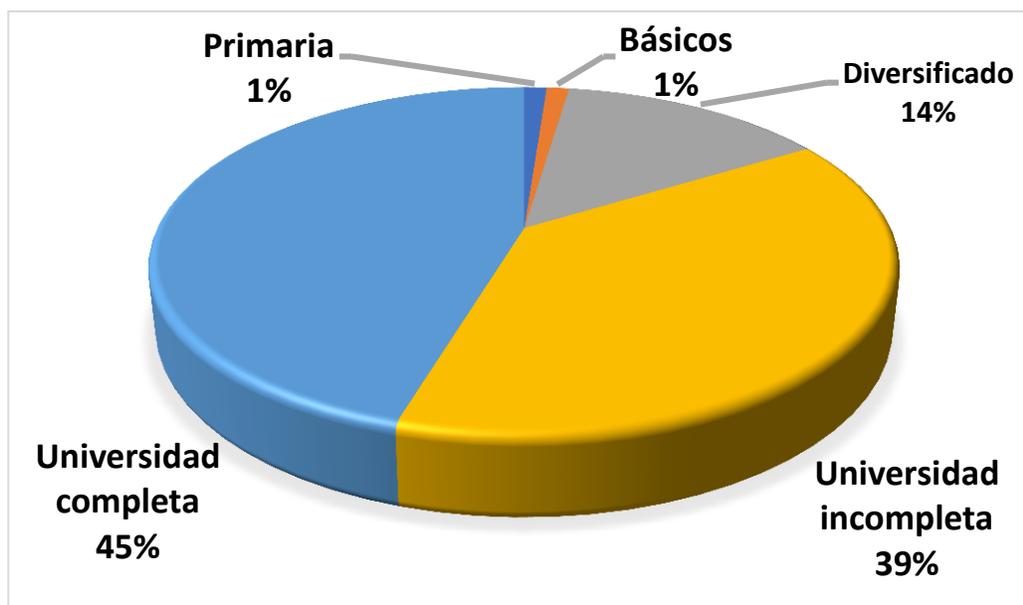
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

El 01 de agosto de 2016 la mayoría de colaboradores que pertenecían al renglón 022 (contrato) fueron trasladados al renglón 011 (personal permanente), es por ello que, actualmente la mayoría del personal pertenece a dicho renglón, tal como se aprecia en la gráfica. Este tipo de acciones favorecen anímicamente al personal, pues los colaboradores afirman tener un puesto laboral asegurado y mayores oportunidades de crecimiento, sin embargo, también conlleva ciertas desventajas, ya que algunas personas se acomodan en el puesto, perciben cierta inmunidad y consideran el puesto como vitalicio, lo que perjudica la eficiencia y eficacia del personal.

El resto del personal pertenece al renglón 021, que es contratado en temporadas donde incrementa la demanda de servicios; en relación a este tema, se determinó que hay trabajadores con más de cinco años laborando bajo este renglón, sin embargo, la mayoría de estas personas indicaron no tener estabilidad laboral, mejoras salariales y

oportunidades de crecimiento, lo cual puede provocar que los colaboradores no trabajen en equipo, no se comuniquen y se resistan al cambio.

**Gráfica 4**  
**Nivel escolar del personal**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

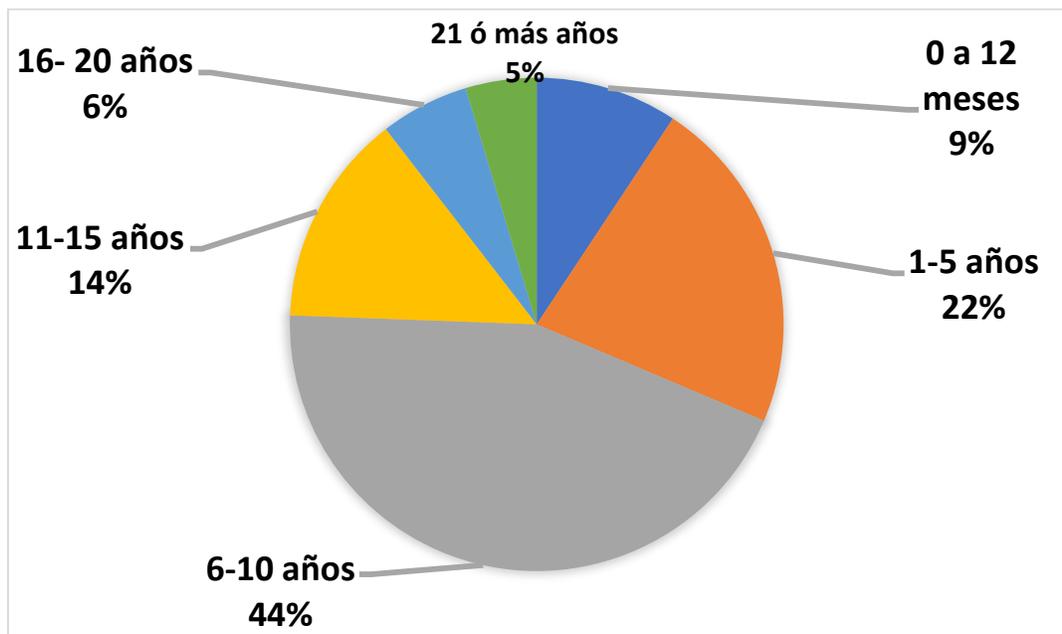


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

La mayor parte del personal del departamento son profesionales, entre auditores, administradores, ingenieros y psicólogos, en este sentido, vale la pena resaltar que muchos de estos profesionales no ocupan puestos a fines a su profesión, por ejemplo, hay psicólogos desempeñando el trabajo de auditores y viceversa, esto representa un problema, ya que se rompe el principio de integración, la persona adecuada para el puesto adecuado (como se detalla en la página 8 del primer capítulo), lo que provoca que la organización pierda productividad y contribuye a un clima organizacional negativo. En su mayoría el departamento está conformado por personas bien preparadas académicamente, lo cual es beneficioso para la institución, ya que su personal cuenta con conocimientos técnicos y científicos que pueden llegar a contribuir en la mejora continua de la organización. El resto de las personas, cuyo

nivel de escolaridad es primario, básico y diversificado, ocupan puestos operativos, de servicios y secretariales.

**Gráfica 5**  
**Tiempo de trabajar para la institución**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

De manera general el mayor porcentaje de trabajadores tiene como mínimo 6 años de laborar en el departamento, lo cual implica, que las personas, de algún modo, se han adaptaron al clima organizacional imperante y en consecuencia resulta un tanto difícil generar cambios en su manera de actuar y pensar, en contraposición, hay un menor porcentaje de personas que no sobrepasan los 5 años de trabajar para la institución, sin embargo, según lo detallado en la gráfica 1, más de la mitad del personal no sobrepasa la edad de 40 años, lo que representa una oportunidad para poder trabajar en cambios y mejoras que puedan ser de beneficio tanto para los colaboradores como la organización en general.

## 2.2.6 Jornada laboral y salario del personal profesional

La jornada laboral del departamento de recursos humanos es de lunes a viernes, de 9:00 de la mañana a 5:30 de la tarde, en total, un empleado del departamento trabaja 170 horas al mes, como se aprecia en la tabla siguiente.

**Tabla 2**  
**Cálculo de horas laborables por empleado**

A) Jornada laboral	Lunes a viernes
B) Horario laboral	9:00 am a 17:30 pm
C) Horas laborables al día	8,5 horas
D) Días a la semana	5 días
E) Semanas al mes	4 semanas
F) Total de horas trabajadas al mes	170 horas ("C" X "D" X "E")

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

El cálculo del valor monetario de horas hombre de los empleados del departamento de recursos humanos se muestra a continuación.

**Tabla 3**  
**Cálculo de salarios, hora-hombre, personal profesional**

Puesto	Salario nominal	Horas laborables al mes	Costo hora hombre
Director ejecutivo IV	Q28.725,00	170	Q168,97
Subdirector ejecutivo IV	Q23.105,00	170	Q135,91
Director técnico I	Q19.561,41	170	Q115,07
Asesor profesional IV	Q14.338,30	170	Q84,34
Asesor profesional III	Q12.605,99	170	Q74,15
Asesor profesional II	Q11.873,68	170	Q69,85
Asesor profesional I	Q11.641,37	170	Q68,48
Profesional III	Q8.380,29	170	Q49,30
Profesional II	Q7.600,90	170	Q44,71
Profesional I	Q7.272,98	170	Q42,78

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

## 2.3 Situación actual del clima organizacional

Ahora, se procede a describir la situación actual del departamento, en relación al clima organizacional, se presentan los resultados y análisis del diagnóstico realizado desde el punto de vista de los jefes, así como de los colaboradores.

### 2.3.1 Criterios para encuestar a los colaboradores

Se elaboró un instrumento de medición en el cual evaluó las dimensiones: liderazgo, control, gestión de conflictos, comunicación y trabajo en equipo, contenía veinticinco reactivos, entre preguntas y afirmaciones que describían hechos particulares de la organización, sobre los cuales los colaboradores indicaron hasta qué punto estaban de acuerdo (satisfechos) o en desacuerdo (insatisfechos) con las descripciones, para lo cual se utilizaron cuatro criterios o escalas de respuesta que se detallan en la tabla siguiente.

**Tabla 4**  
**Criterios de evaluación del clima organizacional**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

<b>Criterios de evaluación</b>			
<b>Insatisfactorio (-)</b>		<b>Satisfactorio (+)</b>	
Igual o mayor a 40%		Igual o mayor al 60%	
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Muy mala	Mala	Buena	Muy buena
Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto

Fuente: elaboración propia, año 2017

### 2.3.2 Resumen de resultados del clima organizacional general

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional global del departamento de recursos humanos, en el cual se integran los hallazgos recabados con base a la evaluación de las variables: liderazgo, control, gestión de conflictos, comunicación y trabajo en equipo.

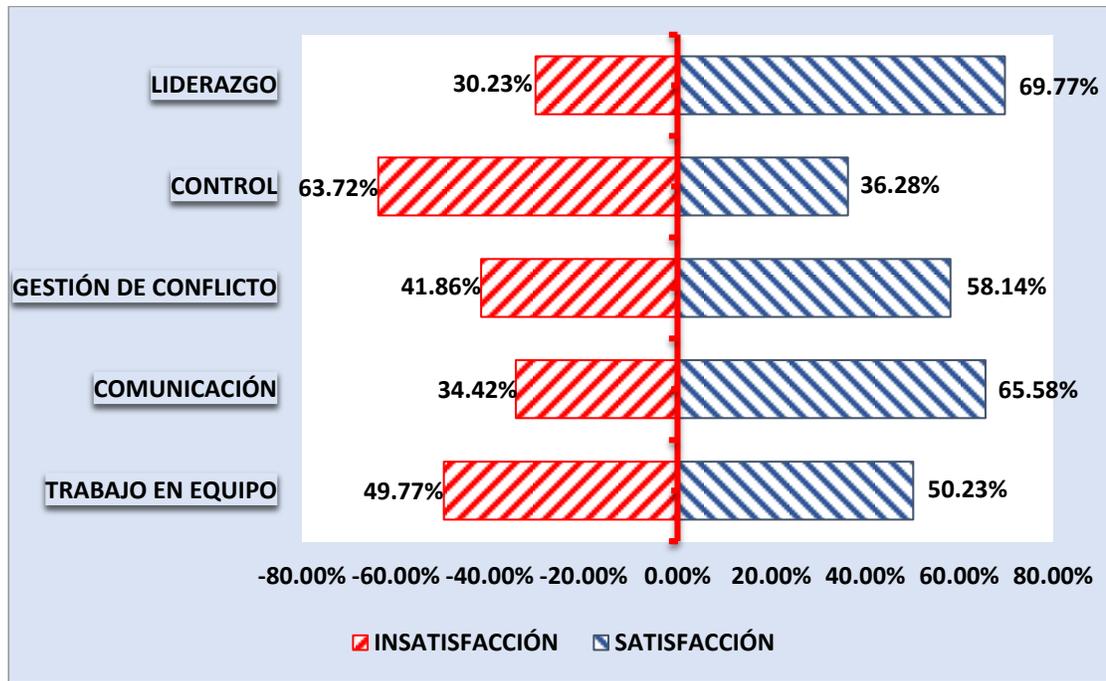
**Tabla 5**  
**Resumen de resultados del clima organizacional general**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

ÁREAS DEL DEPARTAMENTO		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Factor	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	LIDERAZGO	8,37%	21,86%	30,93%	38,84%	<b>30,23%</b>	<b>69,77%</b>
2	CONTROL	30,00%	33,72%	20,47%	15,81%	<b>63,72%</b>	<b>36,28%</b>
3	GESTIÓN DE CONFLICTO	11,63%	30,23%	29,53%	28,60%	<b>41,86%</b>	<b>58,14%</b>
4	COMUNICACIÓN	10,47%	23,95%	37,44%	28,14%	<b>34,42%</b>	<b>65,58%</b>
5	TRABAJO EN EQUIPO	12,33%	37,44%	31,63%	18,60%	<b>49,77%</b>	<b>50,23%</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>14,56%</b>	<b>29,44%</b>	<b>30,00%</b>	<b>26,00%</b>	<b>44,00%</b>	<b>56,00%</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

A través de la suma de los microclimas de cada una de las áreas se determinó que los porcentajes de insatisfacción más altos en relación al clima organizacional se presentan en las dimensiones de: control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, que en promedio suman un nivel de insatisfacción de 51.78%, por otro lado, las dimensiones de comunicación y liderazgo muestran los porcentajes de insatisfacción más bajos.

**Gráfica 6**  
**Resumen de resultados del clima organizacional general**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017

Como se puede apreciar en la gráfica anterior el departamento de recursos humanos presenta problemas en los cinco factores investigados, sobre todo, en la dimensión de control, ya que el 63.72% del personal está insatisfecho. En segundo lugar, el trabajo en equipo con 49.77%. Asimismo, la gestión de conflictos en el departamento, según la percepción del 41.86 % del personal, no ha sido la adecuada. Además, se tiene que 34.42% de los colaboradores están insatisfechos con la comunicación. Por último, 30.23% del personal encuestado está insatisfecho con el liderazgo. Independientemente de los porcentajes de insatisfacción, todas las dimensiones contribuyen a crear un clima organizacional negativo. A continuación, se desarrolla en detalle cuales son los factores que causa este tipo de clima.

### **2.3.3 Dimensión control**

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión control, con el objetivo de evaluar el clima organizacional.

Con base a las técnicas y sistemas de control, descritos en el capítulo uno (página 18), se formularon tres preguntas clave para determinar si los jefes de área, ejercían un adecuado control en la institución objeto de investigación. Las preguntas fueron:

- ¿Qué tipo de controles implementaban para supervisar el trabajo?
- ¿Las metas u objetivos se comunican o socializan?
- ¿Proporciona retroalimentación del trabajo realizado?

En este sentido, la jefatura administrativa indicó que no tiene controles por escrito, únicamente supervisa de manera visual al personal, o bien envía a alguna persona para hacerlo, indica que, de otro modo, el personal no trabaja. Al consultarle si socializa las metas a los colaboradores, indicó que esto no es necesario ya que cada persona conoce lo que debe hacer.

El jefe de nómina mencionó que la supervisión de los colaboradores se lo delega al personal de su confianza, indicó que no puede perder el tiempo en supervisar a los colaboradores. En cuanto a dar a conocer las metas y objetivos del área, mencionó que únicamente, socializa de manera verbal, cuando tiene tiempo, de lo contrario, no lo hace, también indicó que proporciona retroalimentación a sus subordinados a través de reuniones, sin embargo, únicamente cuando ocurren problemas serios.

El encargado del área de dotación de personal mencionó que no tienen establecidos controles específicos, por lo que delega en la coordinadora la supervisión del personal, no obstante, desconoce qué herramientas se utilizan para ello; en cuanto a dar a conocer las metas propuestas, refirió que esto se hace generalmente a principios de año y proporciona retroalimentación del trabajo de manera verbal.

La jefatura del área jurídica no respondió a la pregunta de qué controles implementa en su departamento, asimismo, mencionó que no daba a conocer el logro de los objetivos y tampoco provee retroalimentación a su personal.

El jefe de finanzas respondió que los controles en relación al trabajo se implementan básicamente, a través de reportes semanales, quincenales y mensuales, también informó que las metas establecidas las socializa de manera verbal, en las reuniones de grupo, del mismo modo, indicó que proporciona retroalimentación siempre y cuando sea necesario.

A continuación, se presentan los resultados de los cinco reactivos relacionados a la dimensión control, obtenidos a través de la encuesta, para su análisis frente a las respuestas de las jefaturas.

- I. **Control ejercido en los distintos niveles jerárquicos:** en relación a la percepción que los colaboradores tienen, acerca al control que se ejerce en los distintos niveles jerárquicos, los colaboradores mencionaron que no hay equidad, debido a que a algunas personas se les supervisa más que a otras, existen preferencias, discriminación, abuso de poder y desorganización.
- II. **Tipo de control ejercido:** se percibe un control demasiado estricto en relación a las actividades de trabajo que se realizan, los colaboradores refieren que esto se debe a que no cuentan con programas de control técnicos, formalmente establecidos, también, indicaron que se trabaja bajo una atmósfera intimidante, en donde el colaborador no puede conversar con otra persona porque es sancionado, esto genera inconformidades y por supuesto, un clima organizacional negativo.
- III. **Socialización de objetivos:** en cuanto a informar acerca de las metas u objetivos del departamento, se logró establecer que la mayoría de los colaboradores desconocen las metas que persigue el departamento, comentan que no se establecen objetivos, únicamente se indican las expectativas a

inicios de año y los jefes no proporcionan el seguimiento correspondiente, esto evidencia un control inadecuado.

- IV. Evaluación el desempeño:** en relación a este importante aspecto, los empleados aseguraron que los jefes no lo consideran importante, únicamente se da una vez al año, no existe ningún tipo de retroalimentación, prevalecen las sanciones y se carecen de programas técnicos para ello.
- V. Retroalimentación:** otro reactivo importante en la evaluación del control es la retroalimentación, una apropiada retroalimentación proporciona grandes ventajas para la organización, contribuye al desarrollo del talento humano, fomenta una buena comunicación y, sobre todo, permite que se tomen medidas correctivas a tiempo. Los resultados obtenidos reflejan que todas las áreas presentan porcentajes de insatisfacción altos, según los comentarios del personal esto se debe a que: no se les informa acerca del logro de objetivos, existe una mala comunicación entre jefes y subordinados, se carece de organización y planeación, además no se ejerce un adecuado liderazgo.

### 2.3.3.1 Resumen de resultados, dimensión control

La tabla número seis contiene en forma consolidada los resultados obtenidos de los cinco reactivos relacionados con la dimensión control, esto con el fin de poder evidenciar las áreas en donde se presenta la mayor problemática y determinar cómo está el clima organizacional en general, para poder tomar las acciones pertinentes.

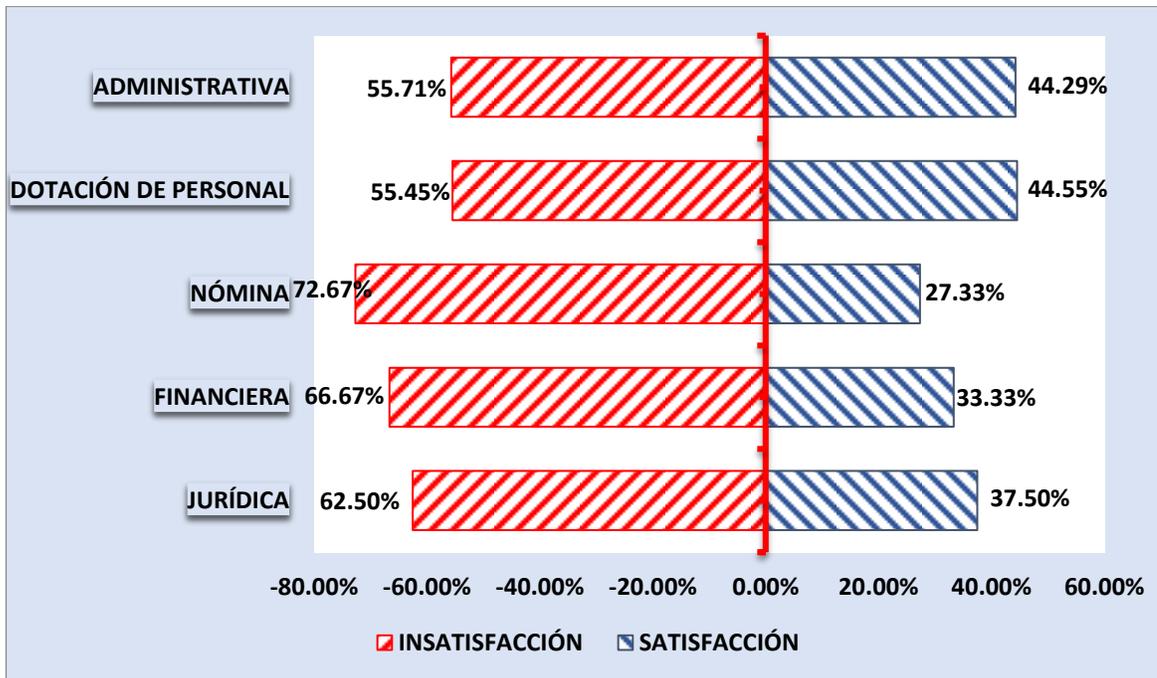
**Tabla 6**  
**Resumen de resultados dimensión control**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

FACTOR CONTROL		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Área	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	ADMINISTRATIVA	24.29%	31.43%	20.00%	24.29%	<b>55.71%</b>	<b>44.29%</b>
2	DOTACIÓN DE PERSONAL	20.00%	35.45%	26.36%	18.18%	<b>55.45%</b>	<b>44.55%</b>
3	NÓMINA	38.00%	34.67%	18.00%	9.33%	<b>72.67%</b>	<b>27.33%</b>
4	FINANCIERA	35.00%	31.67%	18.33%	15.00%	<b>66.67%</b>	<b>33.33%</b>
5	JURÍDICA	30.00%	32.50%	17.50%	20.00%	<b>62.50%</b>	<b>37.50%</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>29.46%</b>	<b>33.14%</b>	<b>20.04%</b>	<b>17.36%</b>	<b>62.60%</b>	<b>37.40%</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

Los porcentajes de insatisfacción en relación al control resultan bastante altos, en promedio, los microclimas, arrojan un 62.60 % de insatisfacción, lo que evidencia que no hay un adecuado control en el departamento, sobre todo en el área de nómina, ya que presenta un porcentaje de insatisfacción de 72.67%.

**Gráfica 7**  
**Resumen de resultados dimensión control**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

Como se puede observar en la gráfica, todas las áreas tienen porcentajes altos de insatisfacción en cuanto al control que se ejerce, están por encima del 50%, esto obedece a un control inadecuado, subjetivo, injusto y sin retroalimentación por parte de las autoridades, por lo que se determinó que el método para ejercer control corresponde al clima de tipo autoritario, sistema I, autoritarismo explotador. (Página 27 del capítulo uno)

### **2.3.4 Dimensión trabajo en equipo**

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión trabajo en equipo, con el objetivo de evaluar el clima organizacional.

Para determinar si en el departamento se fomentaba el trabajo en equipo, se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Considera que en su área existe trabajo en equipo?
- ¿Considera que los colaboradores están comprometidos con la institución?
- ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo?

El jefe del área administrativa indicó que no existe cooperación en el departamento ya que existen personas que, por el hecho de estar en puestos importantes, pueden hacer lo que bien les parezca, calificó el nivel de compromiso de los colaboradores como bajo, ya que aseguró que existen muchos empleados perezosos (lo que encaja en la teoría “X” y “Y” de McGregor, sobre el estilo de liderazgo, detallado en la página 13). Al momento de cuestionarle acerca de las actividades que realiza para fomentar el trabajo en equipo, dijo que es algo en lo que desea mejorar, porque no ha podido hacer ningún tipo de actividad para fomentarlo.

El jefe de nómina aseguró que no existe un espíritu de cooperación y trabajo en equipo, que predomina el trabajo individual, (lo que rompe el principio de unidad de objetivos, detallado en la página 8), mencionó que los colaboradores no están comprometidos con el trabajo. En relación a las actividades que realiza para fomentar el trabajo en equipo, indicó que no tienen ninguna actividad para para fomentarlo.

Por otro lado, el jefe de dotación de personal, indicó que, sí, existe trabajo en equipo, siempre observa al personal comprometido y para fomentar ese espíritu instruye a sus subordinados a utilizar el talento humano de manera adecuada.

El jefe del área jurídica indicó que, sí, existe trabajo en equipo, sin embargo, hay ocasiones en las cuales la respuesta es poco alentadora, dado que algunas personas no colaboran con las actividades solicitadas, también, indicó que fomenta el trabajo en equipo al distribuir de manera equitativa el trabajo.

El jefe de finanzas mencionó que, sí, existe trabajo en equipo, ya que siempre se alcanzan los objetivos y calificó el compromiso de sus colaboradores como muy alto, también aseguró fomentar el trabajo en equipo involucrándose directamente en las actividades.

A continuación, se presentan los resultados de los cinco reactivos relacionados a la dimensión trabajo en equipo, obtenidos a través de la encuesta, para su análisis frente a las respuestas de las jefaturas.

- I. **Integración y cooperación:** es muy importante que la organización sepa integrar al personal y sobre todo hacer que cooperen entre sí. En relación a este tema, en las cinco áreas se presentan niveles altos de insatisfacción, el mayor problema está en el área de nómina, seguido del área jurídica y dotación de personal. Algunos comentarios hechos por los trabajadores demuestran que mayormente se trabaja de manera individual, no se comunican entre sí, existen disputas e indiferencia.

Por otro lado, las personas que manifestaron estar satisfechas con la integración y el trabajo en equipo comentaron que únicamente se exterioriza de manera ocasional, cuando surge algún problema, o bien cuando son obligados por el jefe de área. Sistema autoritarismo explotador. (Detallados en el capítulo 1, página 27)

- II. **Apoyo mutuo:** en relación al apoyo que se brindan entre compañeros de trabajo, los porcentajes más altos de insatisfacción se dan en el área de nómina y jurídica, los comentarios que se recabaron indican que no hay trabajo en equipo, existe indiferencia, desunión, individualismo y falta de apoyo.

Por otro lado, las áreas financiera y administrativa presentan porcentajes de insatisfacción más bajos, algunas de los comentarios de estos grupos fueron: que sí, efectivamente, existe apoyo por parte de los compañeros de trabajo, siempre y cuando se les obligue, lo que concuerda con la teoría del sistema autoritarismo explotador. (Capítulo 1, página 27)

- III. Nivel de compromiso:** en cuanto al nivel de compromiso en el trabajo, cuatro áreas presentan los mayores porcentajes de insatisfacción, jurídica, financiera, dotación de personal y nómina, el personal no está satisfecho con el nivel de compromiso laboral en el departamento, los colaboradores indicaron que las personas son indiferentes y las autoridades no valoran el trabajo que realizan.

Por otra parte, en el área administrativa, algunas personas manifestaron satisfacción, indicaron que existe profesionalismo, responsabilidad y compromiso.

- IV. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo:** se estableció que la mayoría de colaboradores no percibe que en su departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el área jurídica, nómina y financiera muestran los porcentajes más altos de insatisfacción, al consultarles al respecto indicaron que esto ocurre porque no existe coordinación, las personas trabajan de manera individual, aisladas, no hay tolerancia y tampoco liderazgo.

- V. Apoyo entre áreas del departamento:** para desempeñar de manera adecuada sus actividades la organización necesita funcionar de manera coordinada y cooperar entre sí, los resultados evidencian de manera clara, que en las cinco áreas del departamento hay insatisfacción, es decir, existen serias deficiencias en relación a la cooperación dentro del departamento, los colaboradores comentaron que esto se debe a que no existe una buena comunicación, hay indiferencia, demasiados conflictos, poca coordinación y falta de liderazgo.

### 2.3.4.1 Resumen de resultados, dimensión trabajo en equipo

La tabla número siete, muestra en resumen los resultados obtenidos de los cinco reactivos relacionados con la dimensión trabajo en equipo, esto con el fin de poder evidenciar las áreas en donde se presenta la mayor problemática y determinar cómo está el clima organizacional en general, para poder tomar las acciones pertinentes que permitan establecer mejoras que contribuyan a un clima organizacional positivo.

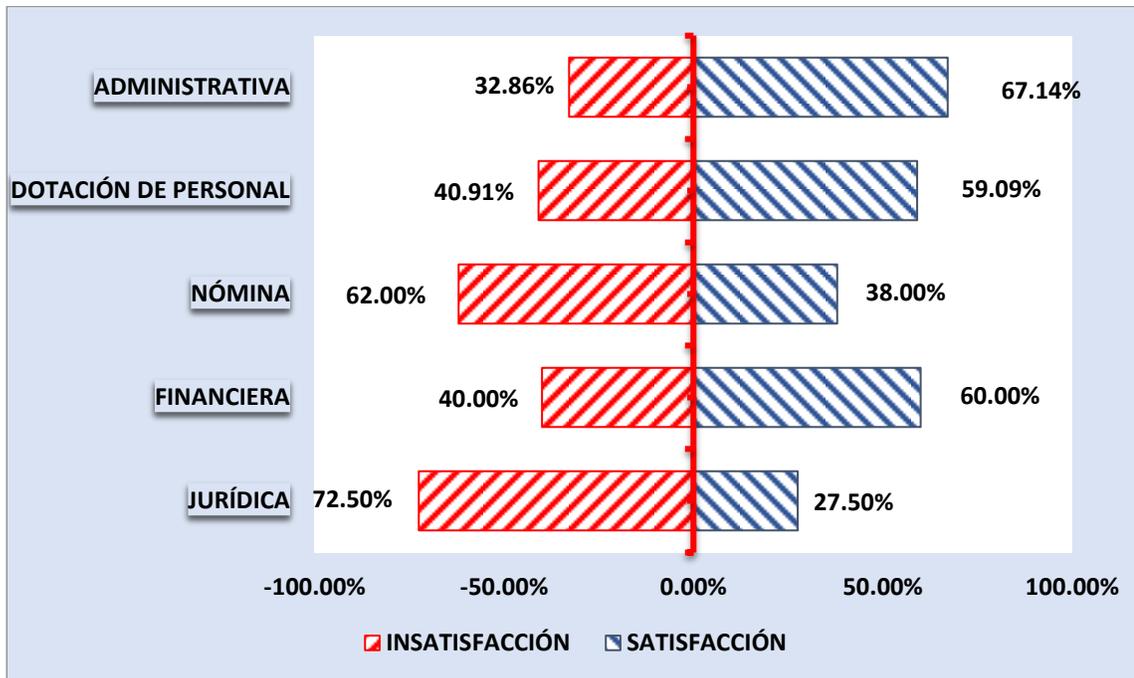
**Tabla 7**  
**Resumen resultados dimensión trabajo en equipo**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

FACTOR TRABAJO EN EQUIPO		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Área	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	ADMINISTRATIVA	10.00%	22.86%	30.00%	37.14%	<b>32.86%</b>	<b>67.14%</b>
2	DOTACIÓN DE PERSONAL	5.45%	35.45%	33.64%	25.45%	<b>40.91%</b>	<b>59.09%</b>
3	NÓMINA	14.00%	48.00%	30.00%	8.00%	<b>62.00%</b>	<b>38.00%</b>
4	FINANCIERA	16.67%	23.33%	38.33%	21.67%	<b>40.00%</b>	<b>60.00%</b>
5	JURÍDICA	22.50%	50.00%	25.00%	2.50%	<b>72.50%</b>	<b>27.50%</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>13.72%</b>	<b>35.93%</b>	<b>31.39%</b>	<b>18.95%</b>	<b>49.65%</b>	<b>50.35%</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017

El área más crítica en relación al trabajo en equipo es la jurídica con un 72.50% de insatisfacción, seguido por el área de nómina con un 62%, estos porcentajes son bastante altos, asimismo, el resto de las áreas también evidencian que existen deficiencias en relación a este importante tema.

**Gráfica 8**  
**Resumen resultados dimensión trabajo en equipo**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo, año 2017

Como ya se mencionó, las cinco áreas presentan porcentajes altos de insatisfacción en relación al trabajo en equipo, todas arriba del 33%, esto obedece a que el personal percibe que no existe cooperación e integración entre los compañeros de trabajo, hay disputas internas, falta de compromiso y apoyo por parte de las autoridades, por lo que impera un fuerte sentimiento de insatisfacción de los empleados frente a las tareas, sus compañeros, superiores y el departamento. Lo anterior evidencia deficiencias en relación al trabajo en equipo, que encaja en el perfil del clima de tipo autoritario, sistema I, autoritarismo explotador.

### **2.3.5 Dimensión gestión de conflictos**

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión gestión de conflictos, con el objetivo de evaluar el clima organizacional.

Con el fin de establecer de qué manera se resuelven los conflictos y si, efectivamente, se están aprovechando las coyunturas (como se detalla en la página 14 del primer capítulo), se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cómo califica la relación laboral entre usted y sus colaboradores?
- ¿Cómo considera el ambiente laboral en el área a su cargo?
- ¿Cómo resuelven los problemas que se producen?
- ¿Qué imagen tienen los colaboradores de la institución?

La jefatura administrativa mencionó que tiene buena relación con los empleados, de lo contrario, la gente se hubiera retirado, igualmente, indicó que el ambiente laboral es bueno. Con respecto a la resolución de conflictos exteriorizó que emplea el diálogo para resolverlos, sin embargo, mencionó que hay personas conflictivas, por lo que es necesario disciplinar administrativamente; en relación a la imagen que los colaboradores tienen de la institución, el jefe indicó, que no es buena, ya que los colaboradores indican que hay mejores instituciones para trabajar.

El jefe de nómina aseguró que tiene buena relación con los colaboradores, sin embargo, mencionó que siempre hay problemas, lo cual considera normal, por lo que procura no prestarle demasiada atención, asimismo, indica que el ambiente laboral es bueno. En cuanto a la resolución de conflictos, mencionó que todos son adultos por lo cual cada persona debe resolver sus problemas individualmente, indicó que es algo que escapa de su control. Al preguntarle acerca de la imagen que los empleados tienen de la institución indicó que es positiva.

Por otro lado, el jefe del área de dotación aseguró tener muy buena relación con sus colaboradores, de respeto y comunicación fluida, indicó que existe un ambiente laboral bueno, en la que el colaborador trata de llevar una buena relación entre sus compañeros, además, mencionó que los problemas se resuelven de manera directa y con propuestas de solución, también aseguró que los colaboradores se encuentran bien identificados con la institución.

La jefatura del área jurídica dijo que existe buena relación con los compañeros de trabajo, aseguró que hay un ambiente laboral bueno, en donde se presentan problemas, sin embargo, lo considera normal, ya que no puede quedar bien con todos, los problemas que se presentan se resuelven proponiendo alternativas y tomando la mejor decisión, con respecto a la pregunta de la imagen que tienen los colaboradores hacia la institución, indicó que no podía emitir opinión.

El jefe de finanzas respondió que tiene una buena relación con los colaboradores ya que han demostrado compromiso en las tareas asignadas, considera el ambiente de trabajo muy bueno, mencionó que la mayoría de personas están dispuestas a colaborar en las actividades, asimismo, indicó que resuelven los problemas mediante el diálogo, con el fin de establecer acuerdos con las partes involucradas, indicó que los colaboradores tienen una imagen positiva de la institución ya que con su trabajo contribuyen al desarrollo del país.

A continuación, se presentan los resultados de los cinco reactivos relacionados a la dimensión gestión de conflicto, obtenidos a través de la encuesta, para su análisis frente a las respuestas de las jefaturas en la entrevista.

- I. **Percepción que se tiene del departamento:** en relación a la imagen que los colaboradores tienen de su departamento, se logró determinar que la mayoría de personas no tienen un buen concepto del mismo, dentro de los comentarios hechos por los colaboradores destacan: no existe un trato justo, no hay compañerismo, el personal está dividido, hay demasiado estrés,

inconformidades, quejas, no hay un clima laboral agradable y todos quieren renunciar.

- II. Resolución de conflictos:** el área jurídica y nómina presentan los porcentajes más elevados de insatisfacción, esto indica que cuando se presentan problemas en dichas áreas, los colaboradores no consiguen una solución satisfactoria, el personal indica que no se llegan a consensos ya que existe irresponsabilidad, falta de seriedad, los compañeros no aceptan opiniones, los problemas se abordan de manera tardía, existe demasiado desorden en el departamento y se carece de liderazgo.

Por otro lado, el área administrativa, dotación de personal y financiera presentan niveles de insatisfacción menores.

- III. Toma de decisiones justa y objetiva:** se estableció que el área más crítica es jurídica, seguido de nómina, la insatisfacción se debe, según los comentarios del personal, a que existen preferencias, las decisiones son injustas, no hay objetividad y todas las decisiones se toman por conveniencia individual en detrimento de la mayoría. En este sentido, llama la atención que las jefaturas de estas dos áreas consideran los conflictos como “normales” y que escapan a su control.

Por otro lado, las áreas administrativas, financiera y dotación de personal, presentan porcentajes de insatisfacción más bajos.

- IV. Cómo califican el clima laboral existente:** los resultados indican que en las cinco áreas existen porcentajes de insatisfacción altos, el área más crítica es nómina, seguido de jurídica y financiera, dentro de los comentarios hechos por los colaboradores están: no existe una buena comunicación, se carece de liderazgo, respeto, confianza, trabajo en equipo, existen rivalidades, personas conflictivas, personal con mal humor y estresadas. Lo que indica que los colaboradores perciben un clima organizacional negativo.

**V. Empleo del diálogo para resolver los conflictos:** en relación a los problemas que se presentan en el departamento, se pudo establecer que no se emplea el diálogo para resolverlos, a pesar que la mayoría de jefes indicó que empleaban el diálogo para resolver los problemas.

Según comentarios hechos por los empleados esto se debe a que existe comunicación informal, evitan dialogar por temor a represalias, prevalecen los regaños y los compañeros tienen mal carácter. El problema se presenta, sobre todo, en el área jurídica, nómina y dotación de personal.

### 2.3.5.1 Resumen de resultados, gestión de conflictos

La tabla número ocho, muestra, en resumen, los resultados obtenidos de los cinco reactivos relacionados con la dimensión gestión de conflicto, para evidenciar las áreas en donde se presenta la mayor problemática y determinar cuál de los microclimas contribuye más al clima organizacional negativo, y de esta manera tomar las acciones pertinentes.

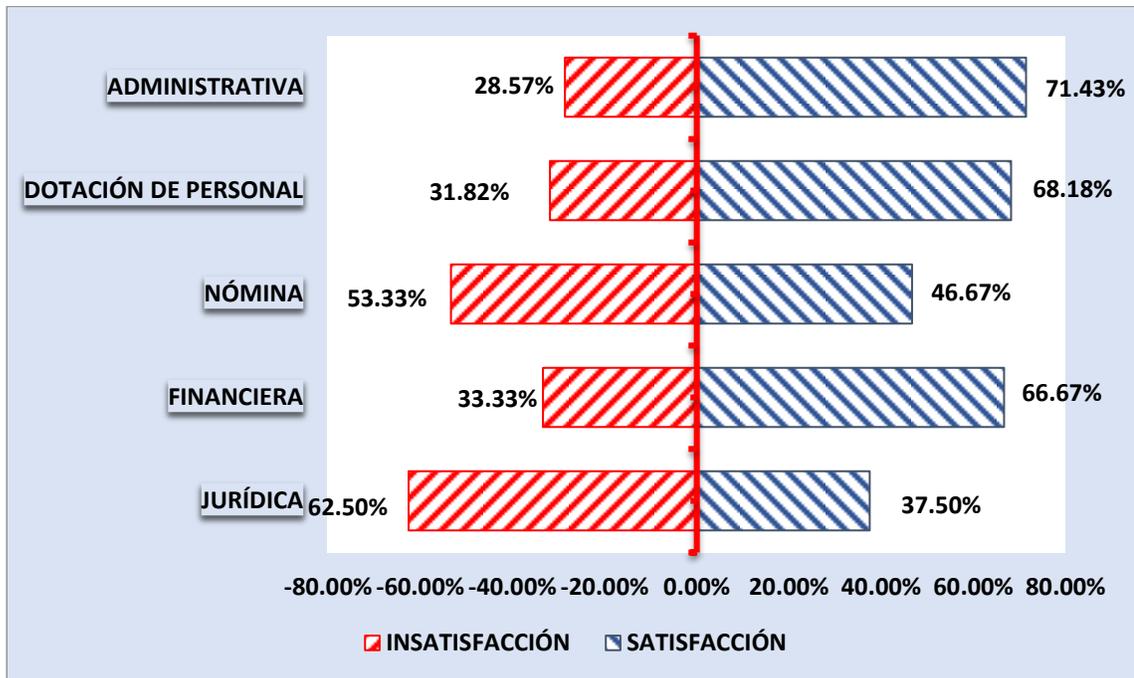
**Tabla 8**  
**Resumen de resultados dimensión gestión de conflicto**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

FACTOR GESTIÓN DE CONFLICTO		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Factor	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	ADMINISTRATIVA	7,14%	21,43%	21,43%	50,00%	<b>28,57%</b>	<b>71,43%</b>
2	DOTACIÓN DE PERSONAL	8,18%	23,64%	31,82%	36,36%	<b>31,82%</b>	<b>68,18%</b>
3	NÓMINA	14,67%	38,67%	28,67%	18,00%	<b>53,33%</b>	<b>46,67%</b>
4	FINANCIERA	13,33%	20,00%	40,00%	26,67%	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>
5	JURÍDICA	15,00%	47,50%	25,00%	12,50%	<b>62,50%</b>	<b>37,50%</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>11,66%</b>	<b>30,25%</b>	<b>29,38%</b>	<b>28,71%</b>	<b>41,91%</b>	<b>58,09%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo, año 2017

Como se puede apreciar en la tabla anterior los porcentajes de insatisfacción son variados, desde un 28.57% en el área administrativa, hasta un 62.50% en el área jurídica, otro porcentaje representativo es el área de nómina con un 53.33% de insatisfacción en relación a la gestión de conflictos.

**Gráfica 9**  
**Resumen de resultados dimensión gestión de conflicto**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017

Todas las áreas presentan porcentajes de insatisfacción en relación a la gestión de conflicto, sin embargo, cabe señalar que el área jurídica presenta el porcentaje más alto, el promedio de insatisfacción del departamento es de 42%. Por tanto, se determinó que la gestión de conflictos no es la adecuada.

Los problemas relacionados a esta dimensión se deben a que el personal percibe que no hay justicia, los problemas se abordan de manera tardía, existen preferencias en la toma de decisiones y no se expresan libremente por temor a represalias. Estas características corresponden al clima de tipo autoritario, sistema I, autoritarismo explotador. (Página 27, capítulo 1)

### **2.3.6 Dimensión Comunicación**

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión comunicación, con el objetivo de evaluar el clima organizacional.

Como se describe en el capítulo uno (página 17), la comunicación es fundamental para integrar todas las funciones gerenciales, en ese sentido es importante determinar qué tan buena o mala es la comunicación en el departamento, por tanto, se formularon las siguientes preguntas:

- ¿En la toma de decisiones escucha la opinión del personal?
- ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?

El jefe del área administrativa indicó que, al momento de la toma de decisiones, no escucha las opiniones de su personal, ya que la decisión es únicamente suya, sin embargo, aseguró tener buena comunicación con su personal, porque siempre los saluda.

El jefe de nómina tampoco toma en cuenta las opiniones de su personal, porque son decisiones de “alto nivel”, calificó la comunicación entre su personal como buena, de respeto y cordialidad.

Por otro lado, el jefe de área de dotación aseguró que no considera las sugerencias de su personal, porque los procesos ya están establecidos, por tanto, no hay muchas sugerencias, al preguntarle acerca de cómo es la comunicación entre él y su personal, indicó que es buena de respeto y amabilidad.

El gerente del área jurídica dijo que, sí, tomaba en cuenta las opiniones de su personal, aseguró que es lo mejor, se plantean las opiniones y se busca un consenso para la correcta toma de decisiones, además, calificó la comunicación entre él y su personal como buena, sin embargo, mencionó que es difícil tener una excelente comunicación con todos.

El jefe del área financiera indicó que toma en consideración las opiniones del personal a su cargo, siempre y cuando se planteen formalmente y tengan sentido con las labores que se realizan, además indicó que la comunicación entre él y su personal es muy buena, dado que se entienden muy bien.

A continuación, se presentan los resultados de los cinco reactivos relacionados a la dimensión comunicación, obtenidos a través de la encuesta, para su análisis frente a las respuestas de las jefaturas en la entrevista.

- I. **Comunicación jefe-subordinado:** en relación a la comunicación que se da entre los colaboradores y los líderes de las diferentes áreas del departamento, se tiene que el mayor porcentaje de insatisfacción se presenta en las áreas: administrativa (lo que armoniza con lo dicho por el jefe de esta área), jurídica y dotación de personal, los colaboradores de estas unidades indicaron que la comunicación es deficiente porque los jefes son inaccesibles, de ánimo cambiante, enojados y en general, poco comunicativos.
- II. **Comunicación entre compañeros de trabajo:** en relaciona a la comunicación entre los colaboradores, todas las áreas presentan niveles de insatisfacción altos, el área más crítica es financiera, seguido de dotación de personal, administrativa, nómina y por último jurídica, los empleados indican que no existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo porque no hay tolerancia, respeto y confianza. Por otro lado, las personas que indicaron que, sí, se da una buena comunicación, mencionaron que únicamente se presenta con algunas personas y de manera esporádica.
- III. **Información completa y oportuna:** en relación a si el jefe provee al colaborador información completa y de manera oportuna el área jurídica presenta el porcentaje de insatisfacción más alto, en segundo lugar el área financiera, luego nómina, la insatisfacción del personal en este aspecto se debe, según los comentarios recabados de los mismos trabajadores, a la poca

participación por parte de los jefes, al desconocimiento de los procesos, la comunicación deficiente y falta de lineamientos claros. Por otro lado, dotación de personal y el área administrativa presentan porcentajes de insatisfacción bajos.

- IV. Conocimiento de metas y objetivos:** en relación a si las personas conocen las metas que persigue el departamento, se estableció que la mayoría de ellas las desconoce, es por ello que existen porcentajes altos de insatisfacción en este aspecto, principalmente, en el área jurídica, administrativa y dotación de personal, los empleados indicaron que se trabaja de manera individual, cada persona tiene su propio objetivo, los líderes no informan de los objetivos, no existe interés para alcanzar las metas y por falta de comunicación, estos comentarios concuerdan con los hechos por algunos jefes, ya que indicaron que no socializaban las metas.
- V. Filosofía organizacional:** al evaluar si las personas conocían la filosofía de la institución y se sentían identificadas con la misma, se estableció que el personal de nómina, jurídica y administrativa está insatisfecho, indicaron que las autoridades no la socializan, ya que no consideran que sea un asunto importante, en contraste, las áreas con menor porcentaje de insatisfacción son financiera y dotación de personal, este grupo de personas mencionaron tener conocimiento de la misión, visión y valores, no obstante, cuando se les solicitó que las describieran, la mayoría de trabajadores no contestó, por lo que también se evidencia deficiencias en todo el departamento.

### 2.3.6.1 Resumen de resultados, dimensión comunicación

La tabla número nueve, muestra en detalle el resumen de los resultados obtenidos de los cinco reactivos relacionados con la dimensión comunicación, lo cual es de utilidad para evidenciar las áreas en donde se presenta la mayor problemática y así poder tomar las acciones pertinentes que permitan establecer mejoras que contribuyan a un clima organizacional positivo.

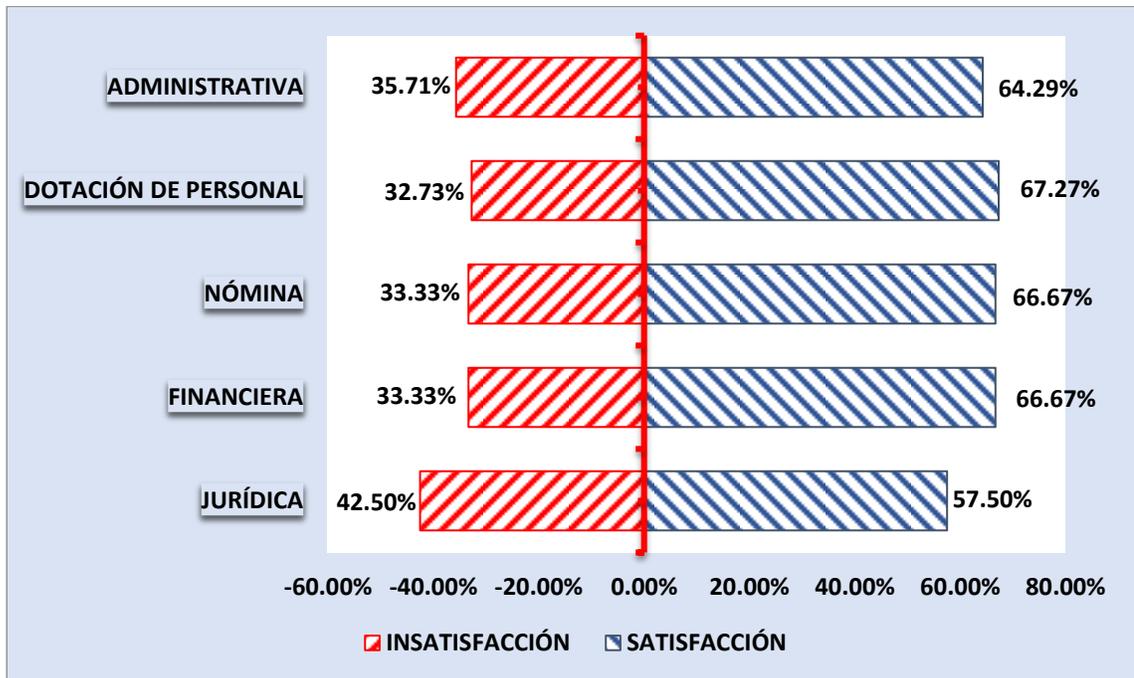
**Tabla 9**  
**Resumen de resultados dimensión comunicación**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

FACTOR COMUNICACIÓN		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Área	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	ADMINISTRATIVA	15.71%	20.00%	28.57%	35.71%	35.71%	64.29%
2	DOTACIÓN DE PERSONAL	6.36%	26.36%	40.00%	27.27%	32.73%	67.27%
3	NÓMINA	8.67%	24.67%	36.00%	30.67%	33.33%	66.67%
4	FINANCIERA	8.33%	25.00%	45.00%	21.67%	33.33%	66.67%
5	JURÍDICA	22.50%	20.00%	40.00%	17.50%	42.50%	57.50%
<b>PROMEDIOS</b>		<b>12.32%</b>	<b>23.21%</b>	<b>37.91%</b>	<b>26.56%</b>	<b>35.52%</b>	<b>64.48%</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017

El área más problemática es jurídica, con 42.5% de insatisfacción, seguido por el área administrativa, estos microclimas contribuyen al clima organizacional negativo general del departamento, que en promedio tiene un porcentaje de insatisfacción del 35.52%.

**Gráfica 10**  
**Resumen de resultados dimensión comunicación**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017

Las cinco áreas presentan porcentajes de insatisfacción en relación a la comunicación, todas por arriba del 33%, esto se debe a que el personal percibe que no existe buena comunicación con los jefes, el problema se agudiza con los compañeros de trabajo, existe demasiada desconfianza, además por falta de lineamientos claros, la deficiente interacción superior-subordinado para establecer objetivos organizacionales (no se socializan los objetivos).

Lo anterior indica que la comunicación en el departamento corresponde al clima de tipo autoritario, sistema I, autoritarismo explotador. (página 27 del capítulo 1)

### **2.3.7 Dimensión liderazgo**

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión liderazgo, con el objetivo de evaluar el clima organizacional.

Con base en los distintos enfoques del liderazgo, presentados en el primer capítulo, (página 16), se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Tiene liderazgo?
- ¿Por qué considera tener liderazgo?
- ¿Cuáles son las características de un buen líder?
- ¿Qué actividades realiza para influir en los colaboradores?

Todos los subdirectores aseguraron tener liderazgo, sin embargo, al preguntarles por qué consideraban tenerlo, dos de los entrevistados no indicaron la razón, otros dos argumentaron que tenían liderazgo debido a la experiencia dentro de la institución y por el puesto que ocupaban, únicamente el jefe financiero indicó tener liderazgo porque influía en los colaboradores a realizar las actividades de manera correcta.

En cuanto a las características que debe tener un buen líder mencionaron las siguientes: amabilidad, inteligencia, dinamismo, proactividad, perseverancia, extrovertido, modelo a seguir, comunicativo, respetuoso, y valorar al personal.

En relación a las actividades para influir en los colaboradores, dos de los jefes indicaron que no implementan ninguna actividad de ese tipo, otro mencionó que, eventualmente, se organiza alguna comida para los trabajadores, el jefe del área jurídica indicó que influye a través del diálogo y escuchando sus peticiones y el jefe de finanzas, aseguró, que influye en ellos reconociendo su trabajo verbalmente y organizando reuniones de grupo.

A continuación, se presentan los resultados de los cinco reactivos relacionados a la dimensión liderazgo, obtenidos a través de la encuesta, para su análisis frente a las respuestas de las jefaturas en la entrevista.

- I. **Influencia por parte del líder:** en relación a la percepción que los colaboradores tienen acerca de la influencia ejercida por parte de los subdirectores de área en las actividades que realizan, se estableció, a través de los comentarios del personal, que los jefes son indiferentes, desconfiados, carecen de capacidad y no establecen metas con claridad, esto causa incapacidad de inspirar, influir y dirigir a los subordinados, además, afecta las relaciones interpersonales, la productividad y el clima organizacional en general.
- II. **Libertad de expresión y comunicación:** según comentarios recabados, los colaboradores perciben que los jefes son poco comunicativos, están demasiado ocupados, las opiniones no se toman en cuenta y no se atienden sus demandas, lo cual causa frustración en el personal.
- III. **Delegación de autoridad y responsabilidad:** los resultados indicaron que, no hay empoderamiento, se delega responsabilidades mas no autoridad, los colaboradores no pueden tomar decisiones por si solos, dado que los líderes limitan su actuar, lo que causa que no exista autogobierno y se dejan de asumir responsabilidades.
- IV. **Respeto y valoración:** en relación a si el personal se siente valorado y respetado por su jefe, algunos de los comentarios hechos por el personal fueron que los jefes no valoran el trabajo, se muestran indiferentes y existen conflictos entre ellos, lo que genera desunión y limita la participación del colaborador.

Es importante mencionar que todo el personal del área administrativa se encuentra satisfecho, lo cual es positivo para el clima organizacional.

- V. **Fomentar la participación en grupo y proporcionar apoyo:** los comentarios en relación a este tema fueron que los jefes no emplean tiempo para integrar al personal, no aportan ideas, desconocen las tareas a realizar y únicamente se preocupan por asignar trabajo, además, existe pereza por parte

de los compañeros de trabajo, lo que causa división, desinterés, frustración y se desaprovecha el talento humano.

Estos comentarios fueron recabados mayormente en las áreas jurídica, financiera y nomina, por otro lado, las áreas de administración y dotación de personal evidenciaron porcentajes de satisfacción altos, lo que implica que los líderes de estas áreas están integrando los equipos de trabajo de una manera adecuada y se les está apoyando en su desarrollo.

### 2.3.7.1 Resumen de resultados, dimensión liderazgo

La tabla número diez, muestra en resumen los resultados obtenidos de los cinco reactivos relacionados a la dimensión liderazgo, esto con el fin de poder evidenciar las áreas en donde se presenta la mayor problemática y determinar cómo está el clima organizacional en general, para poder tomar las acciones pertinentes que permitan establecer mejoras que contribuyan a un clima organizacional positivo.

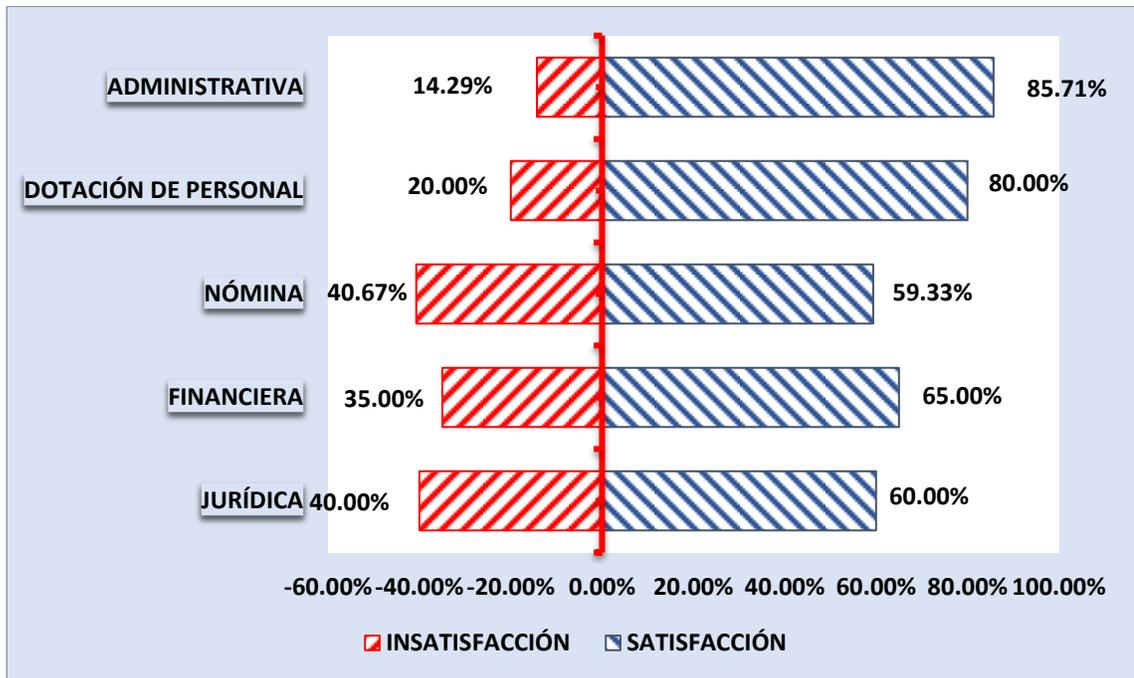
**Tabla 10**  
**Resumen de resultados dimensión liderazgo**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**

FACTOR LIDERAZGO		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
		Altamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Altamente satisfactorio	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
No.	Área	Muy en desacuerdo, nunca, muy mala, muy bajo	En desacuerdo, a veces, mala, bajo	De acuerdo, casi siempre, buena, alto	Muy de acuerdo, siempre, muy buena, muy alto		
1	ADMINISTRATIVA	1.43%	12.86%	21.43%	64.29%	14.29%	85.71%
2	DOTACIÓN DE PERSONAL	6.36%	13.64%	36.36%	43.64%	20.00%	80.00%
3	NÓMINA	7.33%	33.33%	29.33%	30.00%	40.67%	59.33%
4	FINANCIERA	13.33%	21.67%	30.00%	35.00%	35.00%	65.00%
5	JURÍDICA	22.50%	17.50%	40.00%	20.00%	40.00%	60.00%
<b>PROMEDIOS</b>		<b>10.19%</b>	<b>19.80%</b>	<b>31.43%</b>	<b>38.58%</b>	<b>29.99%</b>	<b>70.01%</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

Como se puede apreciar, el área administrativa tiene porcentajes de insatisfacción relativamente bajos, lo mismo ocurre con el área de dotación de personal, no obstante, el área de nómina presenta los porcentajes de insatisfacción más altos con un 40.67%, en segundo lugar, se encuentra el área jurídica con un 40% y en tercer puesto el área financiera con un 35%.

**Gráfica 11**  
**Resumen de resultados dimensión liderazgo**  
**Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio**  
**Noviembre de 2017**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo, año 2017.

Como se puede observar en la gráfica anterior, todas las áreas tienen porcentajes de insatisfacción en cuanto a liderazgo, unas en porcentaje mayor que otras, siendo el área de nómina, jurídica y financiera en las que mayores aspectos negativos se encontraron, dado el liderazgo poco inspirador, la mala comunicación, el grado de autonomía que se les ha proporcionado y la deficiente integración del personal, se determinó que los métodos de mando son estrictamente autocráticos, que corresponde al sistema I, autoritarismo explotador.

## **2.4 Análisis de resultados**

Se estableció que el clima organizacional del departamento de recursos humanos es afectado, en primer lugar, por la falta de control en las actividades que el personal realiza, no socializar las metas establecidas, ni proporcionar retroalimentación.

En segundo lugar, por la falta de trabajo en equipo y la incapacidad para fomentarlo, lo cual provoca que se trabaje individualmente, sin compromiso y con desgano.

En tercer lugar, se presentan demasiados conflictos, los cuales no resuelven de manera oportuna y satisfactoria, generalmente, prevalecen las sanciones y no el diálogo.

En cuarto lugar, debido a la deficiente comunicación que se da dentro de la institución, esto según comentarios de los colaboradores, que indicaron que los jefes no escuchan las opiniones, ya que son inaccesibles, enojados y poco comunicativos.

En quinto lugar, debido a la falta de liderazgo, por parte de los jefes (aun cuando todos aseguraron tenerlo), estos no influyen de manera positiva en el personal.

En general, los colaboradores, indicaron trabajar en un ambiente demasiado estresante, represivo y conflictivo, en donde muchas personas desean renunciar, por lo que las percepciones de los colaboradores, evidencian que no están gozando de un clima laboral agradable y positivo. Todas las evidencias indican que se está frente a un clima de tipo autoritarismo explotador.

De acuerdo a lo anterior y con el objetivo de eliminar las deficiencias encontradas en relación al clima organizacional del departamento de recursos humanos del ministerio, se presentan los siguientes planes de mejora en las dimensiones con mayores porcentajes de insatisfacción, los cuales son: control, trabajo en equipo y gestión de conflictos.

**CAPÍTULO III**  
**PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL**  
**PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN**  
**MINISTERIO, UBICADO EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA**

En este capítulo se presentan las propuestas de planes de mejora para el personal del departamento de recursos humanos, con el fin de eliminar y/o minimizar las deficiencias detectadas en relación al clima organizacional actual.

**3.1 Justificación**

El clima laboral influye de manera directa en el comportamiento de las personas, ya sea positiva o negativamente, además, es especialmente importante en el desarrollo, evolución y consecución de los objetivos organizacionales, lo cual determinará el éxito de la institución.

Como se describe en el capítulo dos de la presente investigación, el departamento de recursos humanos enfrenta problemas en tres aspectos, principalmente:

- 1) Control deficiente de las actividades que se realizan.
- 2) Inexistencia de trabajo en equipo.
- 3) Inadecuada gestión de conflicto.

Por tanto, es necesario proponer planes, que, al ser implementados, contribuyan a mejorar el clima organizacional en general.

Por las razones expuestas con anterioridad, se presentan las propuestas de planes de mejora que abordarán los problemas detectados de forma integral, sistemática y planificada, a través de diversas herramientas. Es importante mencionar que los planes abarcarán todas las áreas del departamento.

## **3.2 Objetivos**

A continuación, se detallan los objetivos que se desean alcanzar con el desarrollo de las propuestas de solución a la problemática encontrada, se describe un objetivo general y cinco específicos.

### **3.2.1 General**

Mejorar en un 90% el clima organizacional general del departamento de recursos humanos, a mediano plazo, a través de la propuesta de tres planes de mejora con el fin de proveer los lineamientos que orienten el proceso de cambio en relación a las variables detectadas con los mayores porcentajes de insatisfacción.

### **3.2.2 Específicos**

- Describir de manera detallada y sistemática el 100% de los planes de mejora, en cuanto a control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, a partir del segundo mes de 2019, para contribuir a mejorar el clima organizacional actual.
- Obtener el compromiso y apoyo del 100% de las jefaturas de área para la ejecución de los planes de mejora, en la duración de los mismos.
- Lograr la participación activa y constante del 100% de los colaboradores, mientras se ejecuten los planes de mejora.
- Reducir el porcentaje de insatisfacción actual del clima organizacional de 51.78% a 16%, en las dimensiones de control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, a partir del segundo año de la ejecución de los planes de mejora.
- Diseñar herramientas de control para llevar a cabo revisiones y actualizaciones periódicas trimestrales del 100% de los planes de mejora propuestos, para evitar deficiencias futuras en relación al clima organizacional.

### **3.3 Planes de mejora**

Toda intervención que pretenda modificar el clima organizacional requiere el compromiso y apoyo de todo el personal, incluyendo las altas autoridades, en ese sentido, es necesario socializar los planes a implementarse, y concientizar a los dirigentes de los beneficios que tendrán, esto constituye el primer paso para el éxito de los planes de mejora.

#### **3.3.1 Plan para socializar las propuestas de mejora**

A través de la unidad de capacitación del departamento se organizarán reuniones con los directivos, para conformar una comisión especial, cuya tarea principal será difundir los hallazgos encontrados en relación al clima organizacional, así como, los tres planes de mejora propuestos.

##### **3.3.1.1 Objetivo**

Lograr el apoyo del 100% de las autoridades y personal para que los planes de mejora propuestos sean implementados a partir del tercer mes del año 2019, con el objetivo de mejorar el clima organizacional actual del departamento.

##### **3.3.1.2 Actividades**

La unidad de capacitación se reunirá con el director del departamento para informar acerca de los principales hallazgos detectados en relación al clima organizacional, con el objetivo de obtener apoyo para las tres propuestas de mejora, luego de obtener el apoyo del director del departamento, la unidad de capacitación procede a conformar la comisión de difusión, con base a una serie de criterios de selección. Esta comisión será la encargada de socializar y sensibilizar a todo el personal del departamento sobre la importancia que tiene la puesta en marcha de los planes de mejora, haciendo uso de una serie de herramientas que se detallan más adelante. Para finalizar, la comisión de difusión evaluará la eficacia del programa, para tomar las acciones correspondientes. A continuación, el procedimiento para llevar a cabo este plan.

**Tabla 11**

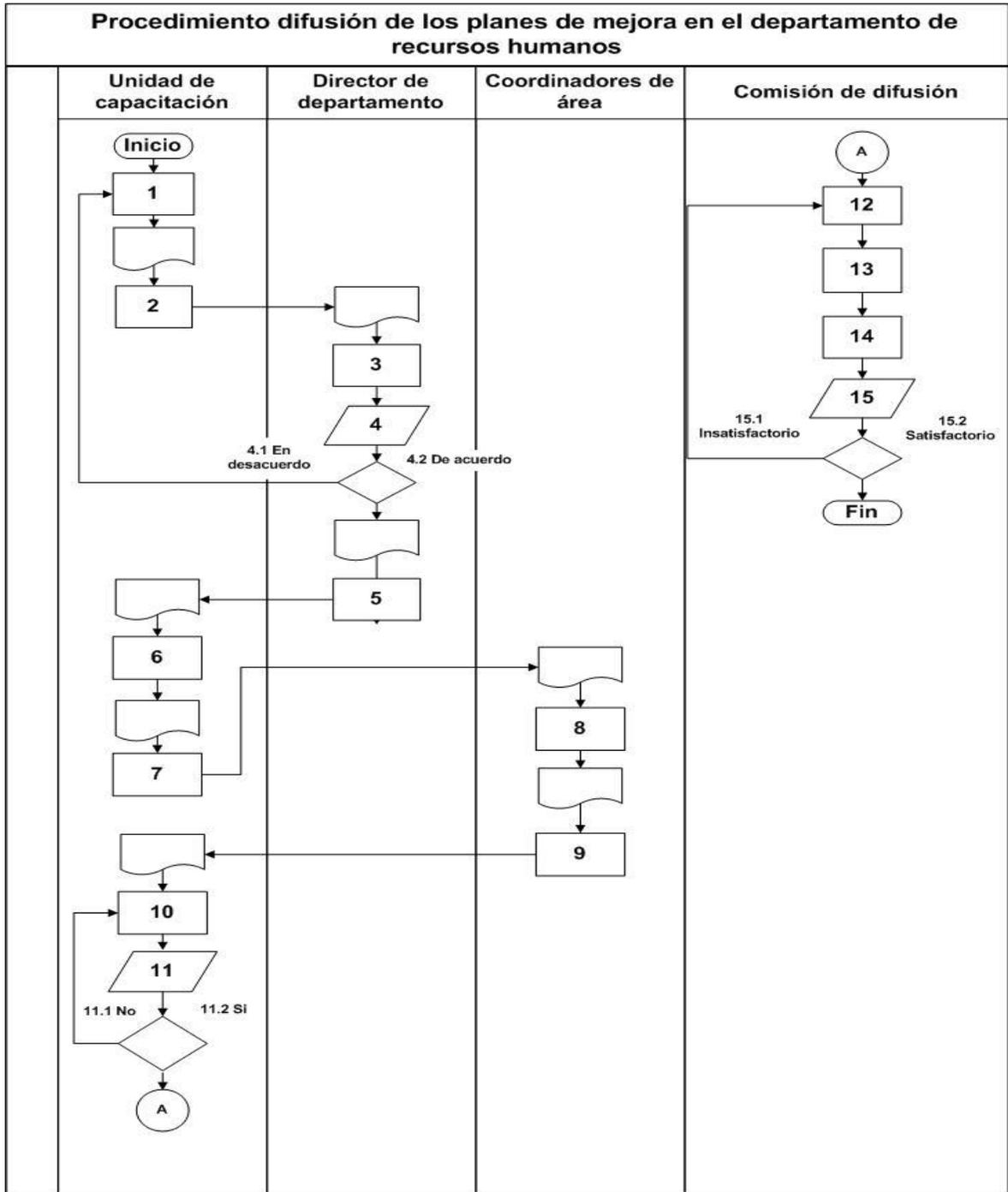
**Procedimiento para la difusión de los planes de mejora**

Procedimiento: difusión de los planes de mejora en el departamento de recursos humanos	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	10	2018
	Actualización				
Responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Unidad de capacitación	1	Organiza reunión con el director del departamento, para dar a conocer el plan de difusión.			
	2	Traslada documento de compromiso y plan de difusión a Director.			
Director de departamento	3	Recibe el documento de compromiso (formato uno) y plan de difusión.			
	4	Revisa el documento de compromiso (formato uno) y plan de difusión.			
	4,1	De no estar de acuerdo con algún punto del plan, regresa a paso uno para negociación.			
	4,2	Esta de acuerdo con el plan de difusión.			
	5	Firma y traslado del documento de compromiso.			
Unidad de capacitación	6	Recepción del documento de compromiso.			
	7	Traslada a coordinadores de área la hoja de evaluación para seleccionar a los miembros de la comisión de difusión (formato número dos).			
Coordinadores de área	8	Recibe el formato número dos para nominar a dos persona candidatas a conformar la comisión de difusión.			
	9	Eligen a dos candidatos y trasladan formato número dos a la unidad de capacitación.			
Unidad de capacitación	10	Recepción de formato número dos.			
	11	Informa al candidato con puntaje más alto, que ha sido seleccionado para conformar la comisión difusora.			
	11,1	Si la persona no desea participar, se vuelve al paso 10 y se elige a la persona que haya quedado en segundo lugar.			
	11,2	Si la persona acepta, se prosigue con el paso 12			
Comisión de difusión	12	Reunion de los miembros de la comisión para establecer que actividades llevarán a cabo.			
	13	Elaborar e imprimir boletín informativo.			
	14	Impartir charlas informativas en las cinco áreas del departamento.			
	15	Evaluar el programa de difusión, a través del formato número 7			
	15,1	Si el plan no es satisfactorio, se considera como tal a una ponderación menor de 75 puntos. Se regresa al paso 12.			
	15,2	Si el plan es satisfactorio, se considera como tal a una ponderación mayor o igual a 75 puntos. Finaliza el proceso.			
	16	Fin.			

Fuente: elaboración propia, año 2018.

**Cuadro 7**

**Flujograma para la difusión de los planes de mejora**



Fuente: elaboración propia, año 2018.

La unidad de capacitación, que está conformada por el jefe de capacitación y dos capacitadores, se reunirá con el director del departamento para informar acerca de los principales hallazgos y los planes de mejora propuestos en relación al clima organizacional actual, con esta actividad se busca, concientizar y obtener apoyo administrativo y financiero de la alta dirección para llevar a cabo los planes, a continuación se presenta el documento que servirá de respaldo para poner en marcha cada plan.

### Formato 1

#### Documento de compromiso para apoyar los planes de mejora

Nombre:
Apellidos:
Cargo:
Nombre del plan:
Fecha de inicio:
Fecha de finalización:
Presupuesto total estimado:
<b>Compromiso:</b>
Me comprometo a apoyar el plan denominado: _____, con fecha de inicio _____ y finaliza el _____, y se le asigna un presupuesto de _____quetzales, los cuales serán empleados en las actividades descritas en el plan de mejora correspondiente.
Nombre completo y firma

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Luego de haber obtenido la aprobación del director del departamento para poner en marcha los planes de mejora, la unidad de capacitación trasladará el formato número dos a cada coordinador de área para que ellos, a su vez, nominen a dos colaboradores que pueden llegar a conformar la comisión de difusión, a continuación, se presenta el formato propuesto para la evaluación de los candidatos.

## Formato 2

### Hoja de evaluación para seleccionar a miembros de la comisión de difusión

Hoja de evaluación		
<b>Justificación:</b> se requiere la participación de una personas de cada área, para conformar la comisión de difusión, cuya tarea principal será la de concientizar a todo el personal del departamento, de la importancia que tiene implementar los planes de mejora.		
<b>Instrucciones:</b> a continuación deberá nominar a dos colaboradores para que puedan conformar la comisión de difusión, coloque los nombres de ambos en la casilla identificada como candidato “A” y candidato “B”, posteriormente, evalúe la sección criterios a evaluar y coloque la ponderación que corresponda, en caso de no aplicar, coloque N/A. al final sume la totalidad de puntos.		
<b>Nombre completo, candidato A:</b>		
<b>Nombre completo, candidato B:</b>		
Criterios a evaluar	Puntos	
<b>Criterio académico: (40 puntos.)</b>	Candidato A	Candidato B
Colegiado activo. (40 puntos)		
Estudiante con cierre de pensum. (30 puntos)		
<b>Criterios laborales: (30 puntos.)</b>		
Experiencia laboral de más de cinco años (10 puntos)		
No haber tenido sanciones disciplinarias. (10 puntos)		
Presentar finiquito. (10 puntos)		
<b>Criterios personales: (30 puntos.)</b>		
Responsable. (10 puntos)		
Dinámico. (10 puntos)		
Respetuoso. (10 puntos)		
<b>Punteo total</b>		

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Una vez seleccionados los dos colaboradores de cada área, los coordinadores deberán trasladar el formato dos a la unidad de capacitación del departamento, estos a su vez, tendrán que convocar a los cinco colaboradores con calificación más alta, y explicarles porque los han llamado y las tareas que deberán realizar, todo vez acepten integrar la comisión de difusión, en caso de que algún colaborador no desee participara en la comisión, se vuelve a consultar la hoja de evaluación y se selecciona a la persona que haya quedado en segundo lugar y se repite el proceso.

Conformada la comisión de difusión se procede a organizar la primera reunión, con el objetivo de informar a cada miembro las principales tareas a realizar, así como las herramientas que se utilizarán para socializar y concientizar al personal de la importancia que tienen los planes para mejorar el clima organizacional actual del departamento.

La comisión de difusión deberá seguir el cronograma de actividades propuesto, que, entre otras actividades, está la elaboración de boletines informativos que contengan los principales hallazgos y propuestas de solución en relación al clima organizacional actual del departamento, organizar presentaciones en cada una de las áreas del departamento para informar y sensibilizar a todo el personal acerca de los planes propuestos, finalmente, la comisión deberá evaluar la eficacia del plan de difusión y sensibilización.

A continuación, se muestran las tareas y tiempos contemplados para la ejecución de las actividades de la comisión de difusión, mediante el cronograma de actividades.

**Formato 3**

**Cronograma de actividades propuesto para la campaña de difusión de los planes de mejora**

		Año 2019										
		Enero										
#	Descripción de las actividades	Miércoles 16	Jueves 17	Viernes 18	Lunes 21	Martes 22	Miércoles 23	Jueves 24	Viernes 25	Lunes 28	Martes 29	Miércoles 30
1	Primera reunión con los miembros de la comisión.											
2	Elaboración de boletines informativos											
3	Mandar a imprimir los boletines informativos.											
5	Realizar charlas informativas y repartir los boletines en el área Administrativa.											
6	Realizar charlas informativas y repartir los boletines en el área Jurídica.											
7	Realizar charlas informativas y repartir los boletines en el área de Nómina.											
8	Realizar charlas informativas y repartir los boletines en el área de Dotación de personal.											
9	Realizar charlas informativas y repartir los boletines en el área de Presupuesto.											
10	Elaborar lista de chequeo para evaluar el programa de difusión.											
11	Evaluar la eficacia del programa.											

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Con el acompañamiento de la unidad de capacitación, la comisión de difusión llevará a cabo charlas informativas en cada área del departamento, para ello utilizarán presentaciones en Power Point y boletines informativos, con respecto a esta última herramienta, a continuación, se presenta una propuesta.

### Ilustración 1

#### Boletín informativo de los planes de mejora propuestos primera página



Fuente: elaboración propia, año 2018.

Se propone que, en la primera página del boletín informativo, se proporcione una breve, concisa y amena introducción del clima organizacional, para que la audiencia tenga una idea general acerca de este tema.

## Ilustración 2

### Boletín informativo de los planes de mejora propuestos segunda página

BOLETIN INFORMATIVO | NÚMERO #1 2

## Principales hallazgos

Por Comisión de difusión

Por medio de entrevistas realizadas a los jefes de área y encuestas a los colaboradores, se logró obtener información en relación a la dimensión control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, con el objetivo de evaluar el clima organizacional actual de la institución.



Se estableció que el clima organizacional del departamento de recursos humanos es afectado, en primer lugar, por la falta de control en las actividades que el personal realiza, no socializar las metas establecidas y tampoco proporcionar retroalimentación en las tareas que a diario se realizan en el departamento.

En segundo lugar, por la falta de trabajo en equipo y la incapacidad para fomentarlo, lo cual provoca que se trabaje individualmente, sin compromiso y con desgano, lo cual provoca desunión, ineficiencia e ineficacia para el logro de las metas de la institución.

En tercer lugar, se presentan demasiados conflictos, los cuales no resuelven de manera oportuna y satisfactoria

los colaboradores, que indicaron que los jefes no escuchan las opiniones, ya que son inaccesibles, enojados y poco comunicativos.

En quinto lugar, debido a la falta de liderazgo, por parte de los jefes (aun cuando todos aseguraron tenerlo), estos no influyen de manera positiva en el personal, indicaron tener liderazgo, por el puesto que tenían, o bien por los años de trabajar para la institución, lo cual no necesariamente significa tener un buen liderazgo.

En general, los colaboradores, indicaron trabajar en un ambiente demasiado estresante, represivo y conflictivo, en donde muchas personas desean renunciar, por lo que las percepciones de

#### PORCENTAJES DE INSATISFACCIÓN

El porcentaje de insatisfacción en relación a la dimensión de control es de

63.72%

El porcentaje de insatisfacción en relación a la dimensión de trabajo en equipo es de

49.77%

El porcentaje de insatisfacción en relación a la dimensión de gestión de conflictos es de

41.86%

Fuente: elaboración propia, año 2018.

En la segunda página del boletín informativo, se describe de manera breve el método utilizado para determinar los principales hallazgos en relación al clima organizacional, igualmente, se narra de manera puntual los problemas detectados en relación al control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, por último, se desglosan porcentajes de insatisfacción en relación a las tres dimensiones más problemáticas.

### Ilustración 3

## Boletín informativo de los planes de mejora propuestos tercera página

BOLETIN INFORMATIVO | NÚMERO #1 3

## Propuestas de solución

Por Comisión de difusión

### CONTROL

El plan integral de control, estará estrechamente vinculado con la función gerencial de planeación y se basa en tres ejes principales:

- Establecer estándares.
- Medir el desempeño.
- Corregir.

El objetivo es crear un clima organizacional participativo de grupo (sistema IV), al establecer estándares de medición para fomentar un control integral, técnico y objetivo, que sirvan para medir el desempeño y corregir las actividades que se estén haciendo de manera incorrecta.

### TRABAJO EN EQUIPO

La investigación también permitió establecer que existen deficiencias en relación al trabajo en equipo, esto se debe a que el personal percibe que no existe cooperación e integración entre los compañeros de trabajo, también a las disputas internas y a la falta de compromiso a que el personal percibe que no existe cooperación e integración entre los compañeros, hay disputas internas y falta de compromiso. Para eliminar este problema se proponen las siguientes actividades:

- Proporcionar capacitación a los jefes de área.
- Conformar equipos de trabajo.
- Evaluar la eficacia del programa.

Con el objetivo de capacitar a los cinco jefes de área en temas de liderazgo y trabajo en equipo, para que sean certificados y puedan implementar los conocimientos adquiridos en el departamento, con el objetivo de crear un clima organizacional menos autocrático de tipo participativo consultivo (sistema III).

### GESTIÓN DE CONFLICTOS

Derivado de la investigación realizada, se estableció que el porcentaje de insatisfacción en relación a la gestión de conflictos es de 41.86%, debido a que los problemas no se abordan de manera objetiva, oportuna e integral, lo cual genera un clima organizacional de tipo autoritarismo explotador, sistema I, que impide llegar a soluciones satisfactorias, por lo que es necesario implementar un sistema que aborde los conflictos de manera oportuna, mediante documentos técnicos y objetivos para solucionarlos.

El plan se basa en tres actividades principales:

- Detección.
- Clasificación.
- Seguimiento.

El objetivo es el de establecer documentos que permitan identificar los problemas de manera oportuna y proceder a darles el seguimiento pertinente, hasta llegar a una solución satisfactoria. Además, crear una cultura de solución de conflictos, mediante ejercicios vivenciales.

### EVALUACIÓN PERIÓDICA A LOS PLANES DE MEJORA.

Los planes de mejora deben ser revisados y evaluados de manera periódica para adecuarlos al futuro cambiante de la institución.



Fuente: elaboración propia, año 2018.

En la tercera y última página del boletín informativo, se describen las tres propuestas de solución en relación al control, trabajo en equipo y gestión de conflictos, asimismo, se describen los objetivos que se desean alcanzar al implementar estos planes.

La última actividad de la comisión de difusión consiste en evaluar la eficacia del plan, se considera un plan exitoso con una ponderación mayor o igual a 75 puntos, a continuación, se presenta una hoja de evaluación para lograr este objetivo.

#### Formato 4

### Propuesta de hoja para evaluar la eficacia del plan de difusión

Lista de evaluación			
<b>Objetivo general:</b>			
Determinar el grado de eficacia del programa de difusión			
<b>Instrucciones:</b>			
A continuación, encontrará una serie de preguntas, marque con una "X" en el cuadro, cuya respuesta considere la más adecuada.			
<b>1</b>	<b>¿Cuántas personas asistieron a las charlas informativas?</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	Todas (100% colaboradores, 20 puntos)		
B	Casi todas (75% colaboradores, 10 puntos)		
C	Algunas (50% colaboradores, 5 puntos)		
D	Ninguna (0 % colaboradores, 0 puntos)		
<b>2</b>	<b>¿A cuántas personas se les entregó el boletín informativo?</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	Todas (100% colaboradores, 20 puntos)		
B	Casi todas (75% colaboradores, 10 puntos)		
C	Algunas (50% colaboradores, 5 puntos)		
D	Ninguna (0 % colaboradores, 0 puntos)		
<b>3</b>	<b>¿Cuántas personas manifestaron su deseo de colaborar con los planes propuestos?</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	Todas (100% colaboradores, 20 puntos)		
B	Casi todas (75% colaboradores, 10 puntos)		
C	Algunas (50% colaboradores, 5 puntos)		
D	Ninguna (0 % colaboradores, 0 puntos)		
<b>4</b>	<b>¿Cuántos jefes y coordinadores de área asistieron a las charlas?</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	Todas (100% colaboradores, 20 puntos)		
B	Casi todas (75% colaboradores, 10 puntos)		
C	Algunas (50% colaboradores, 5 puntos)		
D	Ninguna (0 % colaboradores, 0 puntos)		
<b>5</b>	<b>¿Cuántos jefes y coordinadores manifestaron su deseo de colaborar con los planes propuestos?</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	Todas (100% colaboradores, 20 puntos)		
B	Casi todas (75% colaboradores, 10 puntos)		
C	Algunas (50% colaboradores, 5 puntos)		
D	Ninguna (0 % colaboradores, 0 puntos)		
<b>Total de puntos</b>			

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Con base a la tabla número tres, ubicado en la página 43, de la presente investigación se logró determinar los costos hora hombre del plan de difusión, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 8**

**Detalle de costos, hora-hombre del plan de difusión**

A	B	C	D	E	F	G	H
No. actividad	No. Personas	Puesto nominal	Puesto funcional	Costo hora hombre	Tiempo empleado en horas	Costo de participación (B*E*F)	Subtotal
I	1	Director	Director de recursos humanos	Q168.97	1	Q168.97	
I	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	1	Q115.07	
I	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	1	Q136.96	<b>Q421.00</b>
II	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	1	Q115.07	
II	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	5	Q684.79	
II	5	Profesional I	Miembros de comité de difusión	Q68.48	1	Q342.39	<b>Q1,142.25</b>
III	5	Profesional I	Miembros de comité de difusión	Q68.48	1	Q342.39	<b>Q342.39</b>
IV	5	Profesional I	Miembros de comité de difusión	Q68.48	10	Q3,423.93	<b>Q3,423.93</b>
V	5	Profesional I	Miembros de comité de difusión	Q68.48	2	Q684.79	<b>Q684.79</b>
<b>Total</b>							<b>Q6,014.36</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El plan cuenta con cinco actividades principales (columna A), en la cual participan cierto número de personas (columna B), las cuales emplean determinado número de horas en cada actividad (columna F), naturalmente, esto conlleva un costo por cada hora hombre empleada (columna E), la multiplicación de las columnas B, E y F, dan como resultado el costo de participación de los colaboradores en cada actividad (columna G), al final de la columna H, se muestra la totalidad del costo de hora-hombre del plan de difusión. A continuación se muestra en detalle las actividades, responsables, tiempos y costos del plan de difusión.

## Cuadro 9

### Plan de acción para la difusión de los planes de mejora propuestos

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Difusión de los planes de mejora propuestos								
<b>AREAS:</b> Nómina, jurídica, dotación de personal, administrativa y financiera			<b>DEPARTAMENTO:</b> Recursos Humanos					
<b>OBJETIVO DEL PLAN:</b> Socializar los tres planes de mejora propuestos al 100% del personal, antes del primer trimestre de 2019.								
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Organizar una reunión con los directivos del departamento, para exponer los hallazgos encontrados en relación al clima organizacional.	Para el segundo mes del año 2019, concientizar al 100% de las autoridades de la importancia que tiene la implementación de los planes propuestos	Unidad de capacitación	04/02/2019	04/02/2019	Humanos Materiales	Q421.00 Q100.00	Q521.00
2	Seleccionar a una persona de cada área para conformar una comisión de difusión a fin de socializar los beneficios que conlleva la implementación de los planes de mejora.	Antes que finalice el segundo mes del año 2019, concientizar al 100% del personal de la importancia que tienen los planes de mejora propuestos.	Unidad de capacitación	07/02/2019	14/02/2019	Humanos Materiales	Q1,142.25 Q100.00	Q1,242.25
3	Presentar a las autoridades un cronograma de actividades de la ejecución del plan de difusión.	Para el segundo mes del año 2019, informar al 100% de los colaboradores las actividades que se llevarán a cabo en el plan de difusión.	Comisión de difusión	15/02/2019	16/02/2019	Humanos Materiales	Q342.39 Q100.00	Q442.39
4	Campaña de difusión acerca del propósito que se busca al implementar los planes de mejora.	Para el segundo mes del año 2019 lograr el apoyo y aceptación del 100% del personal para implementar los planes de mejora propuestos	Comisión de difusión	17/02/2019	25/02/2019	Humanos Materiales Humanos	Q3,423.93 Q500.00 Q684.79	Q3,923.93
5	Evaluación de la campaña de difusión.	Para el primer trimestre del año 2019, establecer que el 100% de los objetivos propuestos se hayan cumplido.	Comisión de difusión	01/03/2019	02/03/2019	Materiales	Q200.00	Q884.79
<b>Costo total del plan</b>								<b>Q7,014.36</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

A continuación, se describen cada uno de los planes, ordenados, según el nivel de prioridad con que deben ser atendidos, así, el primer plan que se presenta corresponde a la dimensión con mayores niveles de insatisfacción en relación al clima organizacional general.

### **3.3.2 Plan para la implementación de controles**

Se estableció que el porcentaje de insatisfacción en relación al control es de 63.72%, lo que evidencia que no hay un adecuado control en el departamento, sobre todo en el área de nómina, por tanto, se presenta la siguiente propuesta para eliminar esta deficiencia.

El plan integral de control, estará estrechamente vinculado con la función gerencial de planeación y se basa en tres ejes principales:

- Establecer estándares.
- Medir el desempeño.
- Corregir.

#### **3.3.2.1 Objetivo**

Crear, a mediano plazo, un clima organizacional participativo de grupo (sistema IV), en el 90% del departamento de recursos humanos, al establecer estándares de medición para fomentar un control integral, técnico y objetivo, que sirvan para medir el desempeño y corregir las actividades que se estén haciendo de manera incorrecta.

#### **3.3.2.2 Actividades**

La unidad de capacitación se reunirá con los subdirectores del departamento para darles a conocer las actividades que los jefes de sección a su cargo, deberán llevar a cabo, con el objetivo de mejorar el control, a través de los distintos documentos propuestos.

Luego de informar acerca de las actividades a realizar, la unidad de capacitación procede al traslado de los documentos del plan de mejora a los subdirectores, estos a su vez, los remiten a los jefes de sección.

Los jefes de sección, deberán identificar las diversas tareas que realizan, seleccionar una sección, para que, a lo largo de un mes (el período está sujeto a cambio, según el criterio utilizado por cada jefatura), llenen la hoja de productividad, documento que servirá de base para establecer parámetros de control en las actividades que se realizan. Al término de este período de tiempo, los jefes de sección contarán con un documento técnico, objetivo y confiable para medir el desempeño de sus colaboradores.

La hoja de productividad será completada con una hoja de evaluación, cuyo contenido consiste en 17 preguntas que permiten al jefe inmediato evaluar el desempeño del colaborador, en relación a actitudes, conocimientos, trabajo en equipo, comunicación, entre otros. Una vez evaluado el desempeño del colaborador, el jefe inmediato deberá decidir, si los resultados son satisfactorios o no.

En caso que el desempeño del colaborador haya sido deficiente, se procede a llenar la hoja de corrección, cuyo objetivo principal es corregir o eliminar las deficiencias detectadas y proveer retroalimentación a los colaboradores, los jefes de sección, en conjunto con los colaboradores proceden a realizar esta actividad, el jefe inmediato será el responsable de llenar el apartado denominado: “observaciones”, y las casillas: “acciones correctivas” y “meta”, se llenarán en conjunto con el evaluado.

A continuación, se detalla el procedimiento y su representación gráfica (flujograma) de las etapas del plan de control.

**Tabla 12**

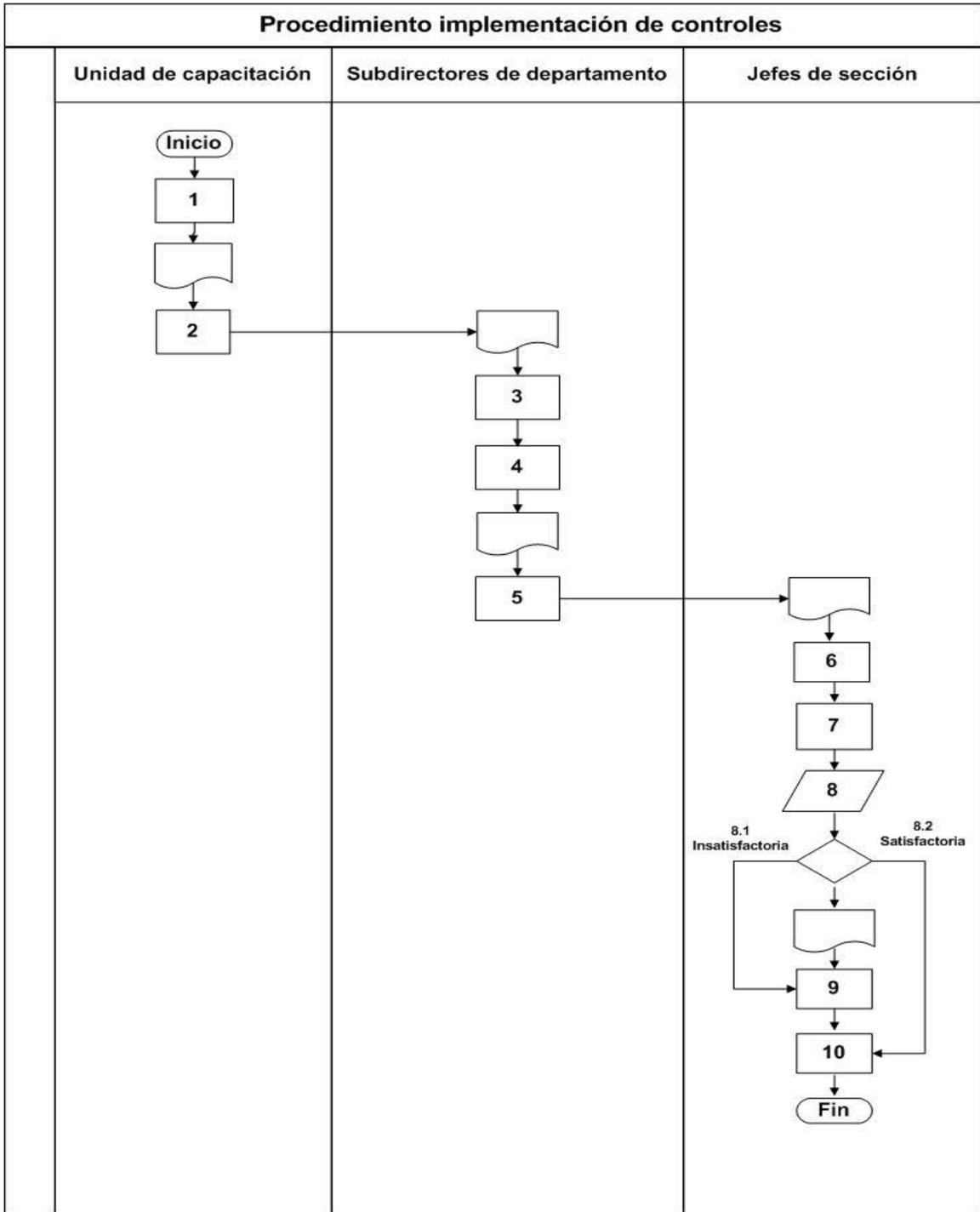
**Procedimiento para la implementación de controles**

Procedimiento: implementación de controles	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	10	2018
	Actualización				
Responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Unidad de capacitación	1	Organiza reunión con subdirectores del departamento, para dar a conocer las actividades a realizar para implementar controles.			
	2	Traslada a cada subdirector los documentos: hoja de productividad, hoja de medición del desempeño y hoja de corrección. (formato 5, 6 y 7, respectivamente)			
Subdirectores de departamento	3	Reciben los documentos.			
	4	Informan a los jefes de cada sección acerca de los formatos que se utilizarán para implementar los controles necesarios.			
	5	Traslada los documentos a cada uno de los jefes de sección para su llenado.			
Jefes de seccion	6	Recepción de documentos.			
	7	Durante un mes (período sugerido) recopila información para determinar niveles de productividad, utilizando hoja de productividad.			
	8	Al fin de cada mes procede a evaluar el desempeño del colaborador, utilizando la hoja de productividad y medición del desempeño.			
	8.1	La evaluación no es satisfactoria, continua en paso 9.			
	8.2	La evaluación es satisfactoria, continua en paso 10.			
	9	Procede a llenar la hoja de corrección.			
	10	Procede a proporcionar retroalimentación al colaborador.			
11	Fin.				

Fuente: elaboración propia, año 2018.

**Cuadro 10**

**Flujograma para la implementación de controles**



Fuente: elaboración propia, año 2018.

A continuación, se presenta un ejemplo de la propuesta de hoja de productividad.

### Formato 5

#### Modelo propuesto de hoja de productividad para establecer estándares

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Unidades producidas</b>	<b>Horas Hombre</b>	<b>Productividad (D/E)</b>
<b>Lunes</b>	01/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	175	35.00	5.00
<b>Martes</b>	02/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	125	35.00	3.57
<b>Miércoles</b>	03/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	150	35.00	4.29
<b>Jueves</b>	04/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	100	35.00	2.86
<b>Viernes</b>	05/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	75	35.00	2.14
<b>Lunes</b>	07/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	195	35.00	5.57
<b>Martes</b>	08/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	200	35.00	5.71
<b>Miércoles</b>	09/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	115	35.00	3.29
<b>Jueves</b>	10/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	100	35.00	2.86
<b>Viernes</b>	11/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	110	35.00	3.14
<b>Lunes</b>	14/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	170	35.00	4.86
<b>Martes</b>	15/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	175	35.00	5.00
<b>Miércoles</b>	16/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	120	35.00	3.43
<b>Jueves</b>	17/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	100	35.00	2.86
<b>Viernes</b>	18/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	120	35.00	3.43
<b>Lunes</b>	21/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	175	35.00	5.00
<b>Martes</b>	22/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	130	35.00	3.71
<b>Miércoles</b>	23/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	170	35.00	4.86
<b>Jueves</b>	24/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	115	35.00	3.29
<b>Viernes</b>	25/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	129	35.00	3.69

Fuente: elaboración propia, año 2018.

<b>Hoja De Productividad</b>					
<b>Lunes</b>	28/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	110	35.00	3.14
<b>Martes</b>	29/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	110	35.00	3.14
<b>Miércoles</b>	30/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	150	35.00	4.29
<b>Jueves</b>	31/01/2019	Elaboración de boletas de reintegros	175	35.00	5.00
<b>PROMEDIOS DIARIOS</b>			<b>137.25</b>	<b>35.00</b>	<b>3.92</b>
<b>Área:</b> nómina		<b>Sección:</b> reintegros		<b>Subsección:</b> boletas	
<b>Actividad:</b> elaboración de boletas		<b>Miembros:</b> 5 personas		<b>Fecha:</b> 31 de enero de 2019	
<b>Nombre y firma del evaluado:</b>					
<b>Nombre y firma del evaluador:</b>					

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Como se aprecia en el formato anterior, el área evaluada es nómina, específicamente, la sección de reintegros, en donde se pudo establecer los parámetros de control en la actividad: “elaboración de boletas de reintegros”. Se tiene que, en el mes de enero, con cinco colaboradores, se realizaron un promedio de 137.25 boletas diarias (suma total de la casilla “D”, dividido los 24 días laborales del mes), lo que significa una productividad de 4 boletas por cada hora-hombre empleada (casilla “F” aproximado al inmediato superior, ya que se trata de boletas elaboradas), estos datos servirán como estándares para medir el desempeño al siguiente mes.

A continuación, se muestra el modelo de hoja de evaluación del desempeño (formato 6), que contiene 17 preguntas clave para que los jefes de sección evalúen el trabajo de los colaboradores a su cargo, las observaciones, acciones correctivas y las metas se presentan en la hoja de correcciones (formato 7), que está directamente relacionada con la primera.

## Formato 6

### Modelo propuesto de hoja de medición del desempeño

Departamento:		Área:		Sección:				Fecha:
NO.	Criterio de evaluación	SI	NO	25%	50%	75%	100%	
1	¿Ha cumplido con los objetivos propuestos?							
2	¿Aporta ideas para mejorar las actividades?							
3	¿Evidencia conocimiento de las tareas que realiza?							
4	¿Es eficaz en el desempeño de sus funciones?							
5	¿Es eficiente en el desempeño de sus funciones?							
6	¿Han existido quejas de los usuarios acerca del servicio brindado?							
7	¿Mantiene buena comunicación con su jefe?							
8	¿Mantiene buena comunicación con sus compañeros?							
9	¿Participa en las actividades de equipo?							
10	¿Sigue las instrucciones?							
11	¿Ha demostrado ser proactivo?							
12	¿Ha demostrado tener iniciativa?							
13	¿Ha demostrado entusiasmo?							
14	¿Ha demostrado tener compromiso?							
15	¿Ha demostrado amabilidad?							
16	¿Ha demostrado ser respetuoso?							
17	¿Ha demostrado ser puntual?							
<b>Nombre y firma del empleado:</b>		<b>Nombre y firma del jefe inmediato:</b>						

Fuente: elaboración propia, año 2018.

## Formato 7

### Modelo propuesto de hoja de corrección

Departamento:		Área:		Sección:		Evaluador:		Fecha:	
NO.	Criterio de evaluación	SI	NO	Observaciones	Acción correctiva	Meta			
1	¿Ha cumplido con los objetivos propuestos?		X	No se cumplieron las metas porque se descompuso una impresora	Imprimir las boletas en otra área del departamento hasta que restauren la impresora	Mantener los niveles de producción			
2	¿Ha aportado ideas para mejorar las actividades?	X							
3	¿Evidencia conocimiento de las tareas que realiza?	X							
4	¿Es eficaz en el desempeño de sus funciones?		X	Comete muchos errores	Se limitará el uso del celular en el trabajo	Disminuir los errores			
5	¿Es eficiente en el desempeño de sus funciones?		X	Desperdicia demasiado papel	Se limitará el uso del celular en el trabajo	Disminuir el papel desperdiciado			
6	¿Han existido quejas por parte de los usuarios acerca del servicio brindado?		X						
7	¿Mantiene buena comunicación con su jefe?	X							
8	¿Mantiene buena comunicación con sus compañeros?	X							
9	¿Participa en las actividades de equipo?		X	A veces no desea participar	Involucrarlo al grupo de trabajo	Que sea más participativo			
10	¿Sigue las instrucciones?	X							
11	¿Ha demostrado ser proactivo?	X							
12	¿Ha demostrado tener iniciativa?	X							
13	¿Ha demostrado entusiasmo?	X							
14	¿Ha demostrado tener compromiso?		X	En ocasiones no se compromete como debería, le falta ese compromiso	Se le otorgará un incentivo si este mes demuestra más compromiso en el trabajo	Fomentar el compromiso.			
15	¿Ha demostrado amabilidad?	X							
16	¿Ha demostrado ser respetuoso?	X							
17	¿Ha demostrado ser puntual?		X	Ha venido muchas veces tarde	Se le suscribirá un acta, llamándole la atención	Disminuir las llegadas tardes			

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Con base a la tabla número tres, ubicado en la página 43, de la presente investigación se logró determinar los costos hora hombre del plan de control, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 11**

**Detalle de costos, hora-hombre del plan para implementar controles**

A	B	C	D	E	F	G	H
No. actividad	No. Personas	Puesto nominal	Puesto funcional	Costo hora hombre	Tiempo empleado en horas	Costo de participación (B*E*F)	Subtotal
I	5	Subdirectores	Jefes de área	Q135.91	1	Q679.56	
I	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	1	Q115.07	
I	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	1	Q136.96	<b>Q931.58</b>
II	5	Directores técnicos	Jefes de sección	Q115.07	1	Q575.34	<b>Q575.34</b>
III	5	Directores técnicos	Jefes de sección	Q115.07	5	Q2,876.68	<b>Q2,876.68</b>
IV	5	Directores técnicos	Jefes de sección	Q115.07	1	Q575.34	
IV	5	Profesional I	Miembros de la sección piloto	Q68.48	1	Q342.39	<b>Q917.73</b>
V	5	Directores técnicos	Jefes de sección	Q115.07	1	Q575.34	<b>Q575.34</b>
<b>Total</b>							<b>Q5,876.67</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El plan cuenta con cinco actividades principales (columna A), en la cual participan cierto número de personas (columna B), las cuales emplean determinado número de horas en cada actividad (columna F), naturalmente, esto conlleva un costo por cada hora hombre empleada (columna E), la multiplicación de las columnas B, E y F, dan como resultado el costo de participación de los colaboradores en cada actividad (columna G); al final de la columna H, se muestra la totalidad del costo de hora-hombre del plan de difusión. A continuación se muestra en detalle las actividades, responsables, tiempos y costos del plan de control.

**Cuadro 12**  
**Plan de acción para la implementación de controles**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Implementar estándares, medir el desempeño y corregir.		<b>DEPARTAMENTO:</b> Recursos Humanos						
<b>ÁREAS:</b> Nómina, jurídica, dotación personal, administrativa y financiera.								
<b>OBJETIVO DEL PLAN:</b> Implementar controles en el 100% de las actividades que realiza el personal y evaluar el desempeño semestralmente y tomar las medidas correctivas necesarias cada año.								
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>1</b>	Organizar una reunión con los directivos del departamento, para explicar en qué consiste el plan de control.	Para el tercer mes del año 2019, obtener el apoyo del 100% de las autoridades de departamento para poner en marcha el plan de mejora correspondiente.	Unidad de capacitación	01/03/2019	02/03/2019	Humanos Materiales	Q931.58 Q100.00	Q1,031.58
<b>2</b>	Seleccionar una sección de cada área, para llevar a cabo la recopilación de las tareas que se realizan, para obtener los parámetros de medición necesarios.	Antes de la primera quincena del tercer mes del año 2019, identificar el 100% de las actividades que se realizan para establecer estándares de producción.	Jefes de sección	02/03/2019	15/03/2019	Humanos Materiales	Q575.34 Q200.00	Q775.34
<b>3</b>	Medir el desempeño laboral, a través de las hojas de productividad y de evaluación.	Para el primer trimestre del año 2019, haber medido el desempeño laboral del 100% de los trabajadores de las secciones involucradas.	Jefes de sección	16/03/2019	01/04/2019	Humanos Materiales	Q2,876.68 Q100.00	Q2,976.68
<b>4</b>	Proveer retroalimentación acerca del desempeño de los colaboradores A través de las "hojas de corrección".	Antes de la primera quincena del 4to mes del año 2019, haber proveído retroalimentación al 100% de los trabajadores de las secciones involucradas.	Jefes de sección y colaboradores	02/04/2019	15/04/2019	Humanos Materiales	Q917.73 Q100.00	Q1,017.73
<b>5</b>	Evaluación de los cursos de acción, Con base a las hojas de corrección y hojas de productividad.	Evaluar de manera semestral el cumplimiento del 100% de los objetivos establecidos.	Jefes sección	01/10/2019	15/10/2019	Humanos Materiales	Q575.34 Q100.00	Q675.34
<b>Costo total del plan</b>								<b>Q6.476.67</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

### **3.3.3 Plan para reforzar el trabajo en equipo**

La investigación permitió establecer que el porcentaje de insatisfacción en relación al trabajo en equipo es de 49.77%, esto se debe a que el personal percibe que no existe cooperación e integración entre los compañeros, hay disputas internas y falta de compromiso. Para eliminar este problema se proponen las siguientes actividades:

- Proporcionar capacitación a los jefes de área.
- Conformar equipos de trabajo.
- Evaluar la eficacia del programa.

#### **3.3.3.1 Objetivo**

Capacitar al 100% de las jefaturas en temas de liderazgo y trabajo en equipo, para que sean certificados y puedan implementar los conocimientos adquiridos en el departamento, a partir del segundo semestre del año 2019, con el objetivo de crear un clima organizacional menos autocrático de tipo participativo consultivo (sistema III).

#### **3.3.3.2 Actividades**

La unidad de capacitación se reunirá con los subdirectores del departamento para darles a conocer el programa de capacitación que deberán cursar, con el objetivo de reforzar el liderazgo y trabajo en equipo.

Durante tres meses los cinco jefes de área estarán siendo capacitados por el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-. Al concluir la capacitación serán certificados por esta entidad.

Luego de haber sido capacitados y certificados, los jefes de área deberán poner en práctica lo aprendido en la capacitación, al conformar equipos de trabajo en las áreas a su cargo. Esta actividad será evaluada por la unidad de capacitación del departamento. A continuación, se presenta en detalle el procedimiento y su representación gráfica (flujograma) de las etapas del plan para reforzar el trabajo en equipo.

**Tabla 13**

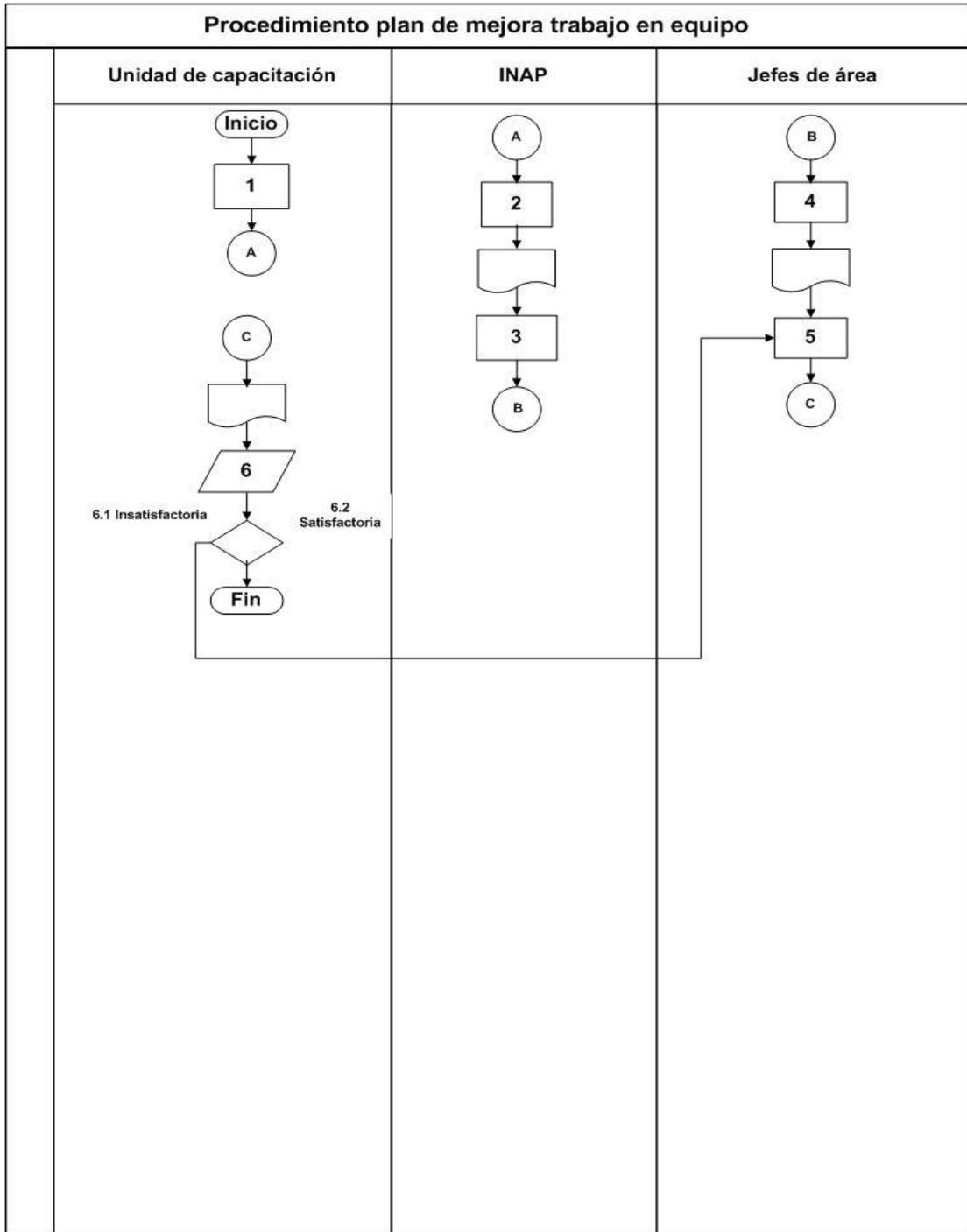
**Procedimiento para reforzar el trabajo en equipo**

Procedimiento: para reforzar el liderazgo y trabajo en equipo	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	10	2018
	Actualización				
Responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Unidad de capacitación	1	Organiza reunión con subdirectores del departamento, para darles a conocer el programa de capacitación que deberán cursar.			
Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-	2	Imparte la capacitación " <b>liderazgo y trabajo en equipo en el sector público</b> ", con base Al cuadro 14 "contenido de la propuesta del programa de capacitación".			
	3	Concluida la capacitación, proceden a certificar a los cinco jefes de área.			
Jefes de área	4	Conforman equipos de trabajo.			
	5	Identifican las principales actividades a realizar, selecciona a las personas que conformaran los equipos de trabajo, asigna roles y establece los objetivos a alcanzar. (todo mediante el formato ocho, hoja para integrar grupos de trabajo).			
Unidad de capacitación	6	Evalúa la eficacia del programa " <b>liderazgo y trabajo en equipo en el sector público</b> ", a través de la encuesta del formato número nueve.			
	6,1	Si la evaluación es insatisfactoria,( ponderación menor a 75 puntos) se regresa al paso número cinco.			
	6,2	Si la evaluación es satisfactoria (ponderación mayor a 75 puntos), el proceso finaliza.			
	7	Fin.			

Fuente: elaboración propia, año 2018.

**Cuadro 13**

**Flujograma para reforzar el trabajo en equipo**



Fuente: elaboración propia, año 2018.

Para que exista objetividad en la aplicación de la capacitación, esta será impartida por capacitadores ajenos al ministerio, quienes serán los facilitadores del programa, cuyo contenido, detallado en el siguiente cuadro, se propone con base a los principales hallazgos relacionados con el trabajo en equipo, detallados en el capítulo dos de la presente investigación.

**Cuadro 14**  
**Contenido de la propuesta del programa de capacitación**

"Liderazgo y trabajo en equipo en el sector público"			
MÓDULO 1	Fecha	Modo	Objetivo
<b>Introducción al curso y uso de "TELEINAP"</b>	04/04/2019	Presencial	Dar a conocer las generalidades del programa, el uso de la plataforma web y el proceso de evaluación.
<b>Nociones generales del liderazgo y trabajo en equipo.</b>	09/04/2019	Presencial	Proporcionar material (libros, revistas y folletos) con aspectos generales del liderazgo.
<b>Historia del liderazgo</b>	11/04/2019	TELEINAP	Describir históricamente, la importancia que tiene el liderazgo.
<b>Fuentes del liderazgo</b>	12/04/2019	Presencial	Identificar las distintas fuentes del liderazgo.
<b>Enfoques del liderazgo y el trabajo en equipo.</b>	14/04/2019	TELEINAP	Establecer los diferentes enfoques con los que se aborda el tema.
<b>Grandes Líderes</b>	19/04/2019	Presencial	Conocer acerca de los grandes líderes a nivel mundial y su incidencia en la sociedad.
<b>Liderazgo actual</b>	21/04/2019	TELEINAP	Concientizar de la importancia que tienen los líderes en las empresas, hoy en día y su importancia en conformar equipos de trabajo
<b>Perspectiva en el sector público</b>	26/04/2019	Presencial	Presentar la incidencia que tienen los líderes en el sector público del país.
<b>Estudio de casos</b>	29/04/2019	TELEINAP	Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, utilizando la plataforma web.
<b>Evaluación 1</b>	30/04/2019	Presencial	Evaluar los conocimientos en materia de liderazgo y su incidencia en los equipos de trabajo.

Fuente: elaboración propia, año 2018.

<b>“Liderazgo y trabajo en equipo en el sector público”</b>			
<b>MÓDULO 2</b>	<b>Fecha</b>	<b>Modo</b>	<b>Objetivo</b>
<b>La influencia del líder</b>	04/05/2019	Presencial	Dar a conocer la importancia que tienen los líderes en las organizaciones.
<b>El líder como agente de cambio</b>	06/05/2019	TELEINAP	Evidenciar el papel que ejercen los líderes en los procesos de cambio organizacional.
<b>Estudio de casos</b>	11/05/2019	TELEINAP	Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, utilizando la plataforma web.
<b>El potencial del colaborador</b>	13/05/2019	Presencial	Establecer las diversas aptitudes que tienen los colaboradores para beneficio de la organización.
<b>Respeto y ética del líder</b>	18/05/2019	TELEINAP	Conocer los aspectos éticos que debe poseer el líder.
<b>La comunicación y su importancia en los equipos exitosos.</b>	20/05/2019	Presencial	Dar a conocer aspectos generales del proceso de comunicación y la importancia en relación al trabajo en equipo.
<b>Estudio de casos</b>	25/05/2019	TELEINAP	Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, utilizando la plataforma web.
<b>Evaluación 2</b>	27/05/2019	Presencial	Evaluar los conocimientos adquiridos.
<b>MÓDULO 3</b>	<b>Fecha</b>	<b>Modo</b>	<b>Objetivo</b>
<b>El trabajo en equipo</b>	01/06/2019	Presencial	La importancia del trabajo en equipo, en el ejercicio del liderazgo.
<b>Motivar e inspirar</b>	03/06/2019	TELEINAP	Concientizar a los gerentes la importancia que tiene motivar e inspirar al colaborador.
<b>Estudio de casos</b>	08/06/2019	TELEINAP	Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, utilizando la plataforma web.
<b>El líder en el ámbito público</b>	10/06/2019	Presencial	Definir el papel que juega el servidor público en la organización.
<b>Caso aplicado</b>	15/06/2019	TELEINAP	Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, utilizando la plataforma web.
<b>Estudio de casos</b>	17/06/2019	TELEINAP	Trabajo en grupo para resolver un caso aplicado.
<b>Evaluación final</b>	22/06/2019	Presencial	Evaluación teórica de los gerentes.

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Luego de haber concluido el programa de capacitación, los jefes de área son certificados por el Instituto Nacional de Administración Pública, quien les proporcionará un documento como se muestra a continuación.

#### Ilustración 4

#### Certificado del curso liderazgo y trabajo en equipo en el sector público



Fuente: elaboración propia, año 2018.

Después de haber sido capacitados y certificados los cinco jefes deberán integrar equipos de trabajo en las áreas a su cargo, para ello deberán identificar las principales tareas o actividades que se llevan a cabo, selecciona a los miembros del equipo para cada actividad, asigna roles o tareas a realizar y finalmente, establecer los objetivos a

alcanzar tanto de grupo, como individuales, a continuación, se muestra el formato ocho, que contiene el modelo de hoja a utilizar para integrar los grupos de trabajo.

### Formato 8

#### Modelo de hoja para integrar grupos de trabajo

<b>A) Identifica las principales tareas</b>					
Elabora el listado de las actividades que se llevan a cabo en el departamento.					
Actividad A:					
Actividad B:					
Actividad C:					
<b>B) Selecciona a los integrantes del equipo para cada actividad</b>					
Selecciona a los integrantes para cada actividad que se realiza.					
Actividad A:					
Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	
Actividad B:					
Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	
Actividad C:					
Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	
<b>C) Asigna roles</b>					
Actividad A		Actividad B		Actividad C	
Colaborador	Rol	Colaborador	Rol	Colaborador	Rol
<b>D) Establece metas comunes (medibles, realistas y flexibles)</b>					
Metas de equipo:			Metas individuales:		

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Al cabo de un mes, la unidad de capacitación, entregará a cada integrante de equipo la boleta de encuesta (formato nueve), a través del cual se podrá evaluar la eficacia del programa de liderazgo y trabajo en equipo.

### Formato 9

#### Encuesta para evaluar el programa de liderazgo y trabajo en equipo

ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO		
<b>Objetivo general:</b>		
Recolectar información objetiva desde la perspectiva del colaborador del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio, para conocer la percepción que se tiene acerca del Liderazgo y el trabajo de equipo.		
<b>Instrucciones:</b>		
A continuación, encontrará una serie de enunciados, marque con una "X" en el cuadro, cuya respuesta considere la más adecuada.		
<b>1</b>	<b>Mi jefe me inspira a alcanzar los objetivos organizacionales</b>	<b>Opción Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>	
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>	
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>	
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>	
<b>2</b>	<b>Mi jefe delega en mí responsabilidades y autoridad</b>	<b>Opción Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>	
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>	
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>	
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>	
<b>3</b>	<b>Mi jefe fomenta la participación en grupo</b>	<b>Opción Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>	
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>	
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>	
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>	
<b>4</b>	<b>Considero que mi jefe posee un buen liderazgo</b>	<b>Opción Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>	
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>	
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>	
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>	

Fuente: elaboración propia, año 2018.

<b>ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO</b>			
<b>5</b>	<b>Considero que la capacitación recibida por el jefe de área ha sido beneficiosa para el departamento</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		
<b>5</b>	<b>En mi área se trabaja en equipo</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		
<b>6</b>	<b>El rol asignado es desafiante</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		
<b>7</b>	<b>El rol asignado es interesante</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		
<b>8</b>	<b>Los equipos de trabajo de mi área coadyuvan al logro de objetivos</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		
<b>9</b>	<b>Se debe seguir integrando al personal en equipos de trabajo</b>	<b>Opción</b>	<b>Puntos</b>
A	<i>Muy de acuerdo (10 puntos)</i>		
B	<i>De acuerdo (7.5 puntos)</i>		
C	<i>En desacuerdo (5 puntos)</i>		
D	<i>Muy en desacuerdo (2.5 puntos)</i>		

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El programa de capacitación se considera satisfactorio con una ponderación igual o mayor a 75 puntos, en caso contrario los jefes de área reasignarán roles y se evaluará nuevamente al término de un mes.

Con base a la tabla número tres, ubicado en la página 43, de la presente investigación se logró determinar los costos hora hombre del plan para reforzar el trabajo en equipo, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 15**

**Detalle de costos, hora-hombre del plan para reforzar el trabajo en equipo**

A	B	C	D	E	F	G	H
No. actividad	No. Personas	Puesto nominal	Puesto funcional	Costo hora hombre	Tiempo empleado en horas	Costo de participación (B*E*F)	Subtotal
I	5	Subdirectores	Jefes de área	Q135.91	1	Q679.56	
I	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	1	Q115.07	
I	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	1	Q136.96	<b>Q931.58</b>
II	5	Directores técnicos	Jefes de sección	N/A	N/A	N/A	<b>N/A</b>
III	5	Subdirectores	Jefes de área	Q135.91	2	Q1,359.10	<b>Q1,359.10</b>
IV	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	2	Q230.14	
IV	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	2	Q273.92	<b>Q504.06</b>
<b>Total</b>							<b>Q2,794.75</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El plan cuenta con cuatro actividades principales (columna A); en relación a la actividad número dos, de las casillas “E” hasta “H”, encontraran las letras “N/A”, esto significa que no aplica, en virtud que es la actividad de capacitación, impartido por Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, para ver el detalle de este egreso monetario, ver anexo número uno.

A continuación se muestra en detalle las actividades, responsables, tiempos y costos del plan para reforzar el trabajo en equipo.

## Cuadro 16

### Plan de acción para reforzar el trabajo en equipo

NOMBRE DEL PLAN: Reforzando el trabajo en equipo.									
ÁREAS: Nómina, jurídica, dotación de personal, administrativa y financiera					DEPARTAMENTO: Recursos Humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Integrar al 100% de los colaboradores en equipos de trabajo, en el primer año de la implementación del plan de mejora e implementar las medidas correctivas pertinentes cada seis meses.									
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	Inicio	Final	RECURSOS	COSTO	PRESUPUESTO	
1	Organizar una reunión con los directivos del departamento, para explicar en qué consiste el plan de trabajo en equipo.	Para el cuarto mes del año 2019, obtener el apoyo del 100% de las autoridades de departamento para poner en marcha los cursos de liderazgo y trabajo en equipo.	Unidad de capacitación	01/04/2019	04/04/2019	Humanos Materiales	Q931.58 Q100.00	Q1,031.58	
2	Capacitar a los jefes de área en temas de liderazgo y trabajo en equipo, a través de los documentos teóricos sugeridos en el presente plan.	Capacitar al 100% de los directivos del departamento, en temas de liderazgo y trabajo en equipo, para el primer semestre del año 2019.	Instituto Nacional de Administración Pública	04/04/2019	22/06/2019	Humanos Materiales	Q3,600.00 Q2,500.00	Q6,100.00	
3	Crear e integrar equipos de trabajo que cooperen entre sí, para mejorar el clima organizacional y alcanzar los objetivos institucionales.	A partir del segundo semestre del año 2019, involucrar al 100% del personal en equipos de trabajo auto gestionados y comprometidos con los objetivos de la institución.	Jefes de área	23/06/2019	30/12/2019	Humanos Materiales	Q1,359.10 Q200.00	Q1,559.10	
4	Evaluación del plan para determinar, si, efectivamente, las personas están participando y contribuyendo al logro de metas.	Al finalizar el año 2019, evaluar al 100% del personal en relación al trabajo en equipo de trabajo y al 100% de los jefes en relación al liderazgo.	Unidad de capacitación	02/01/2020	15/01/2020	Humanos Materiales	Q504.06 Q100.00	Q604.06	
<b>Costo total del plan</b>									Q9,294.74

Fuente: elaboración propia, año 2018.

### **3.3.4 Plan para la adecuada gestión de conflictos**

Derivado de la investigación realizada, se estableció que el porcentaje de insatisfacción en relación a la gestión de conflictos es de 41.86%, debido a que los problemas no se abordan de manera objetiva, oportuna e integral, lo cual genera un clima organizacional de tipo autoritarismo explotador, sistema I (página 27, del capítulo 1), que impide llegar a soluciones satisfactorias, por lo que es necesario implementar un sistema que aborde los conflictos de manera oportuna, mediante documentos técnicos y objetivos para solucionarlos.

El plan se basa en tres actividades principales:

- Detección.
- Clasificación.
- Seguimiento.

#### **3.3.4.1 Objetivo**

Crear una cultura de solución de conflictos en el 100% de los colaboradores, a partir del segundo semestre del año 2019, mediante la implementación de documentos que permitan identificar los problemas de manera oportuna y proporcionar el seguimiento pertinente, hasta llegar a una solución satisfactoria.

#### **3.3.4.2 Actividades**

La unidad de capacitación se reunirá con los subdirectores del departamento para darles a conocer las actividades que el personal a su cargo, deberá llevar a cabo, con el objetivo de tener una adecuada gestión de conflictos.

Después de dar a conocer las actividades a realizar, la unidad de capacitación procede al traslado de los documentos del plan de mejora a los subdirectores, estos a su vez, los remiten a los jefes de sección.

Los jefes de sección deberán identificar situaciones problemáticas recurrentes y llenar la “boletas GC”, formato 10, instrumento que será el punto inicial para la efectiva resolución de conflictos.

Las boletas se entregarán, según el siguiente criterio:

- 1) Boleta “A”, que corresponde a conflicto entre colaboradores, la boleta se entregará al jefe inmediato superior de cualquiera de las partes involucradas, quien será el mediador.
- 2) Boletas “B” y “C”, que corresponden a conflictos entre subordinados y jefes, estas serán entregadas al jefe inmediato superior del colaborador con mayor jerarquía.

Después de haber llenado la “boleta GC”, se tienen cinco días hábiles para convocar a reunión entre las partes involucradas, en esta actividad se procede a llenar la “hoja técnica de resolución de conflictos”, formato 11, lo que permitirá clasificar el conflicto de la siguiente manera:

- La fuente del conflicto. (De tarea, relación y proceso)
- El tipo de conflicto. (Funcional o disfuncional)
- La causa del conflicto. (De comunicación, estructura y variables personales)

Una vez definidos los aspectos anteriores, se tienen tres días hábiles para que la persona mediadora, seleccione la técnica de resolución de conflictos que mejor se adecue a la fuente, tipo y causa del conflicto y procede a comunicar la decisión tomada a las partes involucradas.

La última actividad consiste en monitorear el avance en la resolución de los conflictos y proveer retroalimentación a las partes involucradas, lo cual se logrará mediante la “tarjeta de seguimiento y compromiso”. (Formato 12)

A continuación, se detalla el procedimiento y su representación gráfica (flujograma), de las etapas del plan de mejora para la adecuada gestión de conflictos.

**Tabla 14**

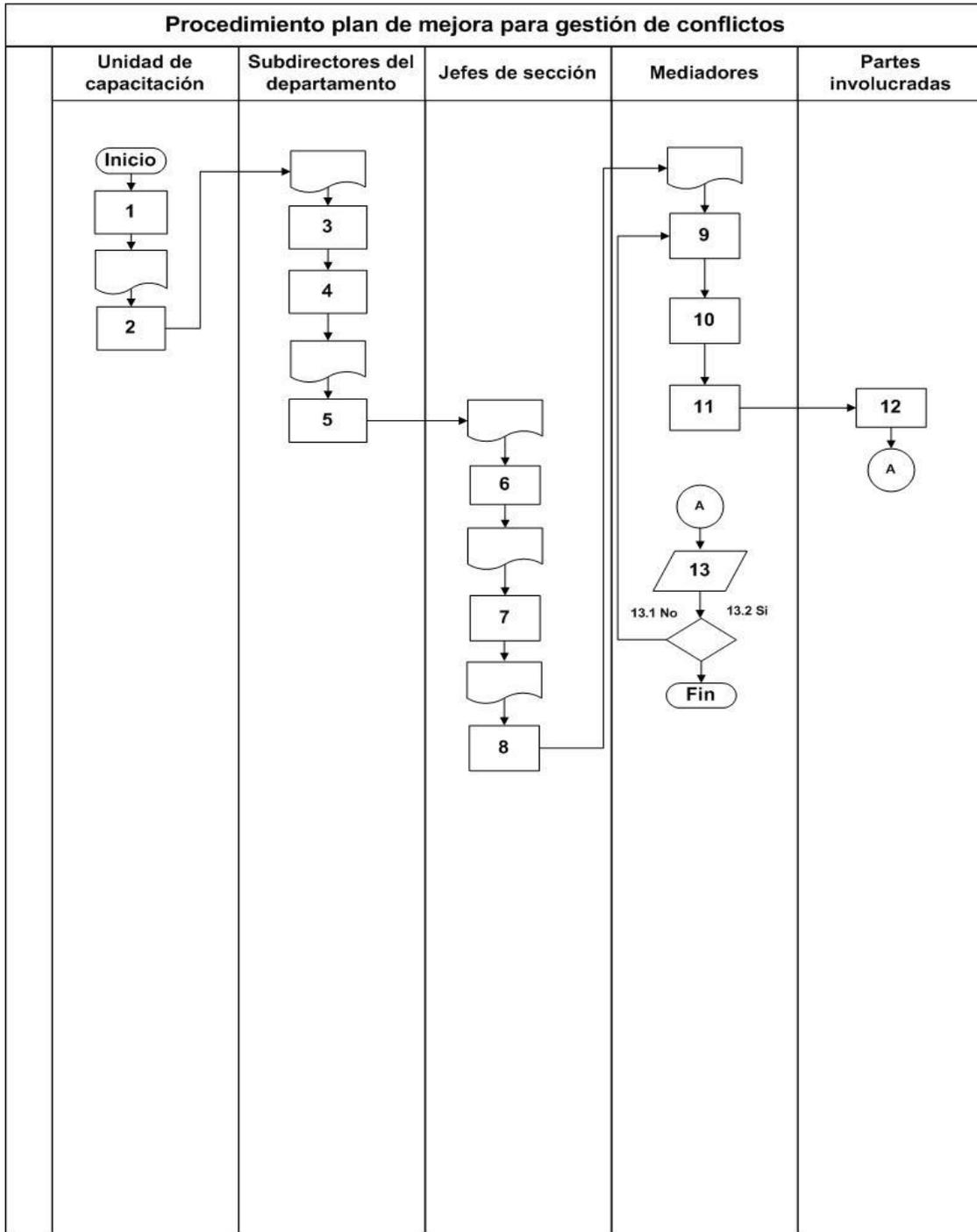
**Procedimiento para la adecuada gestión de conflictos**

Procedimiento: para la adecuada gestión de conflictos	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	10	2018
	Actualización				
Responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Unidad de capacitación	1	Organiza reunión con subdirectores del departamento, para dar a conocer las actividades a realizar para una adecuada gestión de conflictos.			
	2	Traslada a cada subdirector los documentos: boleta "GC" gestión de conflictos, hoja técnica de resolución de conflictos y tarjeta de compromiso y seguimiento. (formato 10, 11 y 12, respectivamente)			
Subdirectores del departamento	3	Reciben los documentos.			
	4	Informan a los jefes de cada sección acerca de los formatos que se utilizarán <u>para gestionar de manera adecuada los conflictos.</u>			
	5	Traslada los documentos a cada uno de los jefes de sección para su implementación.			
Jefes de sección	6	Recepción del documento.			
	7	Con base en la " <b>boleta GC</b> " (formato 10), se identifican situaciones problemáticas recurrentes.			
	8	Se traslada boleta GC, al mediador de conflictos.			
Mediador	9	Con base en la " <b>hoja técnica de resolución de conflictos</b> " (formato 11), se procede a clasificar la fuente, el tipo y la cuasa del conflicto.			
	10	El mediador dispone de tres días hábiles, a partir del llenado de la hoja técnica, para decidir cuál será la técnica para resolver el conflicto.			
	11	Comunica la decisión a las partes involucradas.			
Partes involucradas	12	Implementan la técnica de resolución de conflictos seleccionada.			
Mediador	13	Evalúa si la técnica de resolución de conflictos seleccionada ha sido la adecuada.			
	13.1	La técnica de resolución de conflictos no ha sido efectiva. Regresa al paso 9.			
	13.2	La técnica de resolución de conflictos ha sido efectiva. Finaliza el proceso.			
	14	Fin.			

Fuente: elaboración propia, año 2018.

### Cuadro 17

### Flujograma para la adecuada gestión de conflictos



Fuente: elaboración propia, año 2018.

## Formato 10

### Modelo propuesto de boleta "GC", gestión de conflicto

Boleta A Conflicto entre compañeros	Boleta B Conflicto jefe- colaborador	Boleta C Conflicto colaborador- jefe	Tipo de conflicto Conflicto B	RECURSOS/HUMANOS/0001 Fecha: 01/02/2019
<h1>Boleta GC (Gestión de conflicto)</h1>				
<b>Departamento:</b> Recursos humanos		<b>Área:</b> Administrativa		<b>Sección:</b> Registro de personal
<b>SUJETO DEMANDANTE:</b>				
Nombre	Colaborador A	Nombre:	Colaborador X	
Puesto:	Asistente de gerencia	Puesto:	Gerente administrativo	
Correo:	<a href="mailto:colaboradorA@ministerio.gob.gt">colaboradorA@ministerio.gob.gt</a>	Correo:	<a href="mailto:ColaboradorB@ministerio.gob.gt">ColaboradorB@ministerio.gob.gt</a>	
<b>Descripción</b>				
El señor: Colaborador X, ha ingresado tarde a sus labores, los días lunes 1, martes 2, miércoles 3 y jueves 4, del mes de febrero del presente año, por lo cual				
<b>Efectos</b>				
A raíz de las llegadas tardes, se retrasa el trabajo, perjudicando la productividad del departamento.				
<b>Solicitud</b>				
Se solicita al señor: Colaborador X, asistir de manera puntual a sus labores.				
<b>FIRMA DE LAS PARTES:</b>		<b>FIRMA DEL MEDIADOR</b>		

Fuente: elaboración propia, año 2018.

## Formato 11

### Modelo propuesto de hoja técnica de resolución de conflictos

Escenario	Fuente	Tipo	Causa	Técnica sugerida para resolución de conflicto
Escenario 1	Tarea	Funcional	Comunicación	Propuesta ganar-ganar
Escenario 2	Tarea	Funcional	Estructura	Alteración de las variables de estructura
Escenario 3	Tarea	Funcional	Personal	Metas súper ordenadas
Escenario 4	Tarea	Disfuncional	Comunicación	X
Escenario 5	Tarea	Disfuncional	Estructura	X
Escenario 6	Tarea	Disfuncional	Personal	X
Escenario 7	Relación	Funcional	Comunicación	Propuesta ganar-ganar
Escenario 8	Relación	Funcional	Estructura	Alteración de la variable humana
Escenario 9	Relación	Funcional	Personal	Metas súper ordenadas
Escenario 10	Relación	Disfuncional	Comunicación	X
Escenario 11	Relación	Disfuncional	Estructura	X
Escenario 12	Relación	Disfuncional	Personal	X
Escenario 13	Proceso	Funcional	Comunicación	Propuesta ganar-ganar
Escenario 14	Proceso	Funcional	Estructura	Ampliación de recursos
Escenario 15	Proceso	Funcional	Personal	Metas súper ordenadas
Escenario 16	Proceso	Disfuncional	Comunicación	X
Escenario 17	Proceso	Disfuncional	Estructura	X
Escenario 18	Proceso	Disfuncional	Personal	X
<b>Glosario</b>				
<b>Propuesta ganar-ganar</b> = Reunión cara a cara con las partes involucradas en el conflicto y cada una cede algo de valor, hasta que ambas partes estén conformes.				
<b>Alteración de las variables de estructura</b> = Cambio de la estructura formal de la organización y de los patrones de interacción de las partes en conflicto, por medio del rediseño de puestos y transferencias.				
<b>Metas súper ordenadas</b> = Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.				
<b>Alteración de la variable humana</b> = Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitaciones en relaciones humanas, con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento.				
<b>Ampliación de recursos</b> = Técnica que se emplea cuando el origen del conflicto es la escasez de recursos (dinero, espacio en oficina, promociones, etc.)				

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Después de haber clasificado la fuente, el tipo y la causa del conflicto, el mediador elige la técnica de resolución de conflictos que considera más adecuada, siempre tomando como base la hoja técnica de resolución de conflictos, posteriormente, comunica la decisión tomada a las partes involucradas, estas personas, a su vez, implementan la técnica propuesta. La persona mediadora deberá monitorear si la técnica seleccionada es la adecuada, de no ser así, nuevamente hace uso de hoja técnica de resolución de conflictos para seleccionar otra opción.

La última actividad consiste proveer retroalimentación a las partes involucradas, lo cual se logrará mediante la “tarjeta de seguimiento y compromiso”, que se presenta a continuación.

## Formato 12

### Modelo propuesto de tarjeta de compromiso y seguimiento

Concepto	Descripción
<b>Fuente del conflicto: de relación</b>	Relaciones interpersonales (en este caso, el problema incomoda al jefe)
<b>Tipo de conflicto: funcional</b>	En algún momento la falta de compromiso podría convertirse en dedicación.
<b>Causa del conflicto: variable personal</b>	El colaborador carece del valor de la puntualidad.
<b>Técnica de resolución de conflictos a implementar: metas súper ordenadas</b>	Se acordó con el colaborador que se le asignará diez expedientes menos al día, para que no se retire tarde del trabajo y pueda asistir temprano a sus labores.
<b>Firma de compromiso:</b>	
<b>Firma de mediador:</b>	

Fuente: elaboración propia, año 2018.

Con base a la tabla número tres, ubicado en la página 43, de la presente investigación se logró determinar los costos hora hombre del plan para la adecuada gestión de conflictos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 18**

**Detalle de costos, hora-hombre del plan para gestión de conflictos**

A	B	C	D	E	F	G	H
No. actividad	No. Personas	Puesto nominal	Puesto funcional	Costo hora hombre	Tiempo empleado en horas	Costo de participación (B*E*F)	Subtotal
I	5	Subdirectores	Jefes de área	Q135.91	1	Q679.56	
I	1	Director técnico	Jefe de capacitación	Q115.07	1	Q115.07	
I	2	Asesor profesional I	Capacitadores	Q68.48	1	Q136.96	<b>Q931.58</b>
II	5	Directores técnicos	Jefe de sección	Q115.07	2	Q1,150.67	<b>Q1,150.67</b>
III	5	Asesor profesional I	Mediadores	Q68.48	3	Q1,027.18	
III	5	Profesional I	Partes involucradas	Q42.78	3	Q641.73	<b>Q1,668.91</b>
IV	5	Asesor profesional I	Mediadores	Q68.48	3	Q1,027.18	
IV	5	Profesional I	Partes involucradas	Q42.78	3	Q641.73	<b>Q1,668.91</b>
V	5	Asesor profesional I	Mediadores	Q68.48	2	Q684.79	<b>Q684.79</b>
<b>Total</b>							<b>Q6,104.86</b>

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El plan cuenta con cinco actividades principales (columna A), en la cual participan cierto número de personas (columna B), las cuales emplean determinado número de horas en cada actividad (columna F), naturalmente, esto conlleva un costo por cada hora hombre empleada (columna E), la multiplicación de las columnas B, E y F, dan como resultado el costo de participación de los colaboradores en cada actividad (columna G); al final de la columna H, se muestra la totalidad del costo de hora-hombre del plan para la adecuada gestión de conflictos. A continuación, se muestra en detalle las actividades, responsables, tiempos y costos del plan.

**Cuadro 19**  
**Plan de acción para la adecuada gestión de conflictos**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Detección y solución oportuna de conflictos.		<b>DEPARTAMENTO:</b> Recursos Humanos						
<b>ÁREAS:</b> Nómima, jurídica, dotación personal, administrativa y financiera								
<b>OBJETIVO DEL PLAN:</b> En el segundo semestre del año 2019, involucrar al 100% de los colaboradores para la adecuada gestión de conflictos e implementar las medidas correctivas pertinentes cada año de evaluación.								
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>1</b>	Organizar una reunión con los directivos del departamento, para explicar en qué consiste el plan de gestión de conflictos.	Antes del segundo semestre del año 2019, obtener el apoyo del 100% de las autoridades del departamento para poner en marcha el plan de mejora.	Unidad de capacitación	01/06/2019	01/06/2019	Humanos Materiales	Q931.58 Q100.00	Q1,031.58
<b>2</b>	Como primer paso, para la adecuada gestión de conflictos identificar situaciones problemáticas recurrentes, a través del llenado de la "boleta GC".	Para la primera quincena del mes de junio del año 2019, lograr que por lo menos el 90% de las jefaturas identifiquen situaciones problemáticas recurrentes.	Jefes de sección	02/06/2019	19/06/2019	Humanos Materiales	Q1,150.67 Q100.00	Q1,250.67
<b>3</b>	Clasificar los problemas para la adecuada toma de decisiones, mediante el uso de la "hoja técnica de resolución de conflictos".	Lograr que el 100% de los colaboradores accedan a llenar la hoja técnica de resolución de conflictos, en la primera semana que se presente el conflicto.	Mediador y partes involucradas	20/06/2019	27/06/2019	Humanos Materiales	Q1,668.91 Q100.00	Q1,768.91
<b>4</b>	Al llenar la "tarjeta de compromiso y seguimiento" Se comunica la técnica resolución de conflictos seleccionada y los cursos de acción a implementar.	Hacer que el 100% de los colaboradores que presentaron una queja lleguen a consensos para eliminar la situación conflictiva, en un periodo máximo de una semana.	Mediador y partes involucradas	28/06/2019	05/07/2019	Humanos Materiales	Q1,668.91 Q100.00	Q1,768.91
<b>5</b>	Retroalimentación y seguimiento, a través de la evaluación de la técnica para la resolución de conflictos.	Al término de cada año, evaluar el 100% de los casos conflictivos y determinar si las técnicas utilizadas han sido o no efectivas.	Mediador	28/12/2019	31/12/2019	Humanos Materiales	Q684.79 Q100.00	Q784.79
<b>Costo total del plan</b>								Q6,604.86

Fuente: elaboración propia, año 2018

### **3.3.5 Evaluación y actualización de los planes de mejora**

La evaluación es una herramienta básica de la administración, consiste en recopilar información de manera rutinaria o periódica en determinada actividad; reviste especial importancia en virtud que permite obtener información esencial para la toma de decisiones oportuna.

Los planes de mejora planteados deben ser evaluados y actualizados de manera periódica para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al finalizar cada plan propuesto, la unidad de capacitación en conjunto con los jefes de área serán los responsables de evaluar y actualizar los planes de mejora, para ello se utilizará la “boleta para evaluación de los planes de mejora”, la cual contiene siete preguntas esenciales:

- 1) ¿Se logró terminar el plan en el tiempo estipulado?
- 2) ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes para implementar el plan?
- 3) ¿Se cumplió con el presupuesto estipulado?
- 4) ¿Se cumplieron los objetivos establecidos?
- 5) ¿Se logró la colaboración de todo el personal?
- 6) ¿Los encargados de ejecutar el plan cumplieron con sus atribuciones?
- 7) ¿Es necesaria la actualización de algún aspecto en específico del plan?

Cada pregunta contiene un apartado de observaciones, en el cual deberán colocar todos aquellos eventos o circunstancias que ameriten su análisis, asimismo, una columna donde se deberá colocar las principales fortalezas y/o debilidades que se han detectado en el transcurso de la implementación de los planes.

A continuación se presenta el formato “boleta para evaluación de los planes de mejora”.

### Formato 13

## Modelo propuesto de boleta para evaluación de los planes de mejora

Nombre del plan de mejora:		Actividades:		Principales fortalezas y/o debilidades
Criterios de evaluación	Si	No	Observaciones	
¿Se logró terminar el plan en el tiempo estipulado?				
¿Cuáles fueron los principales inconvenientes para implementar el plan?				
¿Se cumplió con el presupuesto estipulado?				
¿Se cumplieron los objetivos establecidos?				
¿Se logró la colaboración de todo el personal?				
¿Los encargados de ejecutar el plan cumplieron con sus atribuciones?				
¿Es necesaria la actualización de algún aspecto en específico del plan?				
<b>Nombre y firma del responsable de la evaluación:</b>				
<b>Nombre y firma del jefe de área:</b>				
<b>Nombre y firma del director:</b>				
Fecha de evaluación:				Próxima fecha de evaluación:

Fuente elaboración propia, año 2018.

### 3.3.6 Presupuesto general de los planes de mejora

El total de recursos monetarios, aproximados para implementar los planes de mejora, se presentan a continuación.

**Tabla 15**  
**Presupuesto general para implementar los planes de mejora**

<b>Costos</b>			
<b>Nombre del plan</b>	<b>Costo en recursos humanos</b>	<b>Costo en recursos materiales</b>	<b>Total de costos</b>
Difundir planes de mejora	Q6,014.36	Q1,000.00	Q7,014.36
Implementación de controles	Q5,876.67	Q600.00	Q6,476.67
Reforzar el trabajo en equipo	Q6,394.74	Q2,900.00	Q9,294.74
Adecuada gestión de conflictos	Q6,104.86	Q500.00	Q6,604.86
Reserva para cubrir eventos imprevistos	Q1,500.00	Q500.00	Q2,000.00
<b>Total de costos</b>	<b>Q25,890.63</b>	<b>Q5,500.00</b>	<b>Q31,390.63</b>

Fuente elaboración propia, año 2018.

El total de costos estimado para implementar los tres planes de mejora en recursos humanos asciende a Q31,390.63 (que incluyen Q2,000.00 para eventos imprevistos); Q25,890.63, que incluyen Q3,600 en concepto de capacitación a cargo del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, el resto (Q22,290.63) equivalen a los honorarios de los colaboradores involucrados en las propuestas, estas personas, actualmente laboran en el ministerio, por lo que deberán tomar parte de su tiempo de trabajo para desarrollar todas las actividades en cada plan, es por ello que se ha calculado con base a las horas hombre del salario devengado.

Los costos de materiales ascienden a Q.5,500.00, estos incluyen Q2,500.00, destinados para el programa de capacitación impartido por INAP; los Q2,000.00

restantes se propone que sean financiados a través de la caja chica que tiene asignado la unidad de capacitación del departamento.

Ahora bien, el total de egresos monetarios detallados anteriormente, tienen como principal objetivo mejorar el clima organizacional general del departamento. A través de los siguientes puntos:

- a) Difundir los planes de mejora costará Q7,014.36, aproximadamente, esto vendrá a beneficiar al departamento ya que se contará con colaboradores consientes del clima organizacional actual y comprometidos con los procesos de cambio propuestos para el beneficio de la institución.
- b) Implementar el plan de control costará Q6,476.67, aproximadamente, no obstante, permitirá que los jefes de área tomen decisiones de manera objetiva, precisa y técnica
- c) El plan de mejora para reforzar el trabajo en equipo costará Q9,294.74, aproximadamente, sin embargo, contempla un programa de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo que beneficiará a los cinco jefes de área, quienes deberán poner en práctica los conocimientos adquiridos, esto será de gran beneficio para todos los colaboradores de la institución.
- d) El plan para la adecuada gestión de conflictos costará Q6,604.86, aproximadamente y se permitirá implementar documentos técnicos, confiables y objetivos para resolver los conflictos de una manera adecuada, lo que permitirá la participación propositiva de los colaboradores.

La implementación de los planes se traducirá en la mejora del clima organizacional general del departamento de recursos humanos.

## Conclusiones

- 1) La percepción que tienen los colaboradores del departamento de recursos humanos del ministerio en relación al clima organizacional general actual es negativa, ya que perciben un control inadecuado en las actividades que se realizan, poco trabajo en equipo e inadecuada gestión de conflictos.
- 2) La mayoría del personal del departamento de recursos humanos del ministerio es joven y bien preparado académicamente, no obstante, este potencial no ha sido aprovechado debido a la falta de control en las actividades que se realizan, ya que no existen parámetros para medir el desempeño, lo que imposibilita proporcionar retroalimentación.
- 3) Pese a que existe igualdad de género y oportunidad de crecimiento dentro del departamento de recursos humanos del ministerio, las autoridades no se han preocupado en fomentar el liderazgo y comunicación para desarrollar el trabajo en equipo, lo que ha provocado individualismo, afectando de manera directa el logro de los objetivos de la institución.
- 4) Más de la mitad de los colaboradores tiene, por lo menos, diez años de laborar para el departamento de recursos humanos del ministerio, sin embargo, el personal percibe que los conflictos no se resuelven de manera justa, oportuna y satisfactoriamente, lo cual provoca más y mayores conflictos, afectando significativamente de manera negativa el clima organizacional general.

## **Recomendaciones**

- 1) Además de Implementar los planes de mejora propuestos, las autoridades deben promover un clima organizacional agradable y positivo, a través del fortalecimiento del liderazgo y fomento de la comunicación ascendente, descendente y lateral, mediante capacitaciones constantes en estos dos temas.
- 2) Aprovechar la juventud y preparación académica que tiene el personal del departamento de recursos humanos del ministerio, a través del establecimiento de parámetros para medir el desempeño y proveer retroalimentación constante en las actividades que se llevan a cabo.
- 3) Para evitar el individualismo y reforzar el trabajo en equipo dentro del departamento de recursos humanos del ministerio, se debe aprovechar la igualdad de género y oportunidad de crecimiento que existe, por medio de conformar equipos multidisciplinarios y cohesionados, para alcanzar los objetivos de la institución.
- 4) Mediante la experiencia laboral que tienen los colaboradores del departamento de recursos humanos del ministerio, se pueden detectar oportunamente los conflictos, clasificarlos de manera técnica y objetiva, a fin de llegar a acuerdos satisfactorios y contribuir de manera positiva al clima organizacional general de la institución.

## Bibliografía

1. Alles, Martha Alicia. 2011. Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. 1ª Ed. Argentina, Granica. 536 p.
2. Brunet, L.2006. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico consecuencias. 1ª Ed. México, Trillas. 115 p.
3. Chiavenato, I.2009. Gestión del talento humano. 3ª Ed. México, Mc Graw Hill. 586 p.
4. Constitución Política de la República Guatemala. Edición Actualizada.
5. Diccionario de la Real Academia Española.
6. Fingermann, G. 2000. Relaciones humanas: fundamentos psicológicos y sociales. 9ª Ed. Argentina, El Ateneo. 180 p.
7. Jones, Gareth R. 2014. Administración contemporánea. 8ª Ed. México, Mc Graw Hill. 680 p.
8. Koontz, H. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ª Ed. México, Mc Graw Hill. 667 p.
9. Ley del Organismo Ejecutivo, decreto número 114-97.
10. Mondelo, A. H. y Fernández, I. I. 2014. Sistemas de archivo y clasificación de documentos: técnicas y procedimientos de gestión de información. 1ª. Ed. España, Ideaspropias Editorial S.L. p. 71
11. Newstrom W. J. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Ed. México, Mc Graw Hill. 547 p.
12. Pañeda, Benavides, J. R. 2004. Administración. 2ª Ed. México, Mc Graw Hill. 354 p.

13. Robbins, S y Judge T. 2013. Comportamiento organizacional. 15ª Ed. México, Pearson. 676 p.

14. Robledo Mérida, C. 2006. Técnicas y proceso de investigación científica. 1ª Ed. Guatemala, Editora Educativa. 222 p.

### **E-grafía**

15. MINEDUC (Ministerio de Educación). Filosofía organizacional, consultado el 01/09/2017, disponible en: <http://www.mineduc.gob.gt/portal/index.asp>.

16. MINEDUC (Ministerio de Educación). Funciones de la dirección de recursos humanos, consultado el 01/09/2017, disponible en: <http://www.mineduc.gob.gt/RRHH/index.html>.

**ANEXOS**

## Anexo 1

### Factura proforma del Instituto Nacional de Administración Pública para proporcionar capacitación

<b>INAP</b>		<b>INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
		<b><u>PRO-FORMA</u></b>	<b><u>1172</u></b>
<b>Nombre</b>	Departamento de recursos humanos	<b>Fecha</b>	Enero, 2018
<b>Dirección</b>	5 CALLE 4-33, ZONA 1	<b>NIT</b>	
<b>Ciudad</b>	Guatemala	<b>Nº pedido</b>	
<b>Teléfono</b>	22709393	<b>AGENTE</b>	101
Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
1	Uso de pagina web TELEINAP durante 3 meses	2,000.00 GTQ	2,000.00 GTQ
5	Materiales varios (libros, folletos, carpeta y lapiceros)	100.00 GTQ	500.00 GTQ
24	2 Horas de capacitación diarias, un día a la semana, durante 3 meses	150.00 GTQ	3,600.00 GTQ
Subtotal			6,100.00 GTQ
<b>Detalles de pago</b>			

