

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA, EN LA ESTACIÓN CENTRAL DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL GOBIERNO, UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

BRYAM ANTONIO RODRIGUEZ PAZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2019

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA, EN LA ESTACIÓN CENTRAL DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL GOBIERNO, UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BRYAM ANTONIO RODRIGUEZ PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO 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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.2, sub inciso 5.2.2 del Acta 12-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2017.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON

EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 17 de octubre de 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

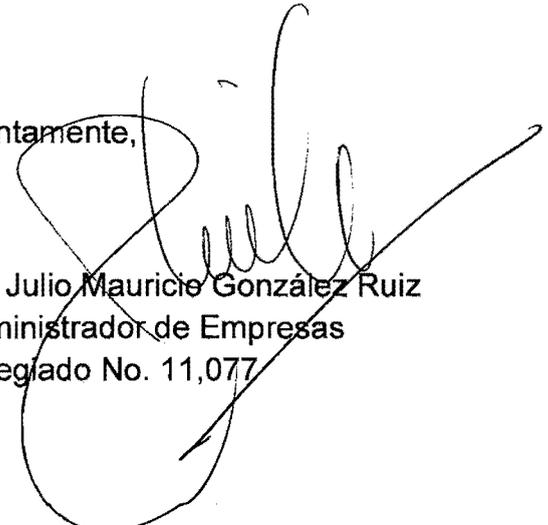
Señor Decano:

De conformidad con la designación del decanato, por medio de Dictamen ADMÓN-74-2018 de fecha DIEZ DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO, procedí a asesorar al estudiante BRYAM ANTONIO RODRIGUEZ PAZ, con carné estudiantil 201111507 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA, EN LA ESTACIÓN CENTRAL DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL GOBIERNO, UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la institución objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0236-2019
Guatemala, 07 marzo de 2019

Estudiante
BRYAM ANTONO RODRIGUEZ PAZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 03-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de febrero de 2019, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, 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

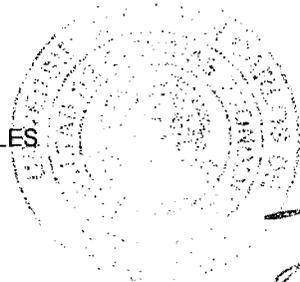
BRYAM ANTONO RODRIGUEZ PAZ	201111507	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA, EN LA ESTACIÓN CENTRAL DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DEL GOBIERNO, UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-------------------------------	-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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



AGRADECIMIENTOS

DIOS: Porque sin los dones que me dio no hubiese logrado nada de lo que he hecho y porque en este camino siempre ha estado conmigo de una u otra forma mostrándome su amor.

**† MI ABUELITA,
TÍA Y TÍO:** Zoila y Blanca Paz, Rafael Rodríguez, porque a pesar de su partida siempre estuvieron presentes con sus consejos, amor y apoyo incondicional que los llevo en mi corazón.

MIS PADRES: Antonio e Isabel, por ser mi primer centro de formación y por el amor, comprensión, apoyo y motivación brindados para prepararme y ser un profesional.

**MIS
HERMANOS:** Kevin y Marisa, por la comprensión, apoyo, motivación y cariño brindados.

MIS AMIGOS: Jose, Flor, Karen, Elmer, Abby, Kim, Tephie, Letty, Wendy y Marcobi por el apoyo y motivación durante la

carrera y en los proyectos que emprendí durante estos años de estudio.

MI ASESOR: Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por la motivación brindada y por compartir sus conocimientos y experiencia, para ayudarme a culminar este trabajo de tesis.

LA UNIVERSIDAD: Por formarme profesionalmente y darme las herramientas necesarias para abrirme paso en el mercado laboral.

LA ENTIDAD: Por brindarme la oportunidad de llevar a cabo la investigación para elaborar la tesis y apoyarme con lo necesario para realizarla.

TODOS: Aquellos catedráticos, compañeros de estudio y trabajo que de alguna manera u otra me apoyaron y motivaron para alcanzar este objetivo.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
Capítulo I	
Marco teórico	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de empresas	1
1.1.2. Entidad autónoma del Gobierno	1
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1. Planeación	3
1.2.1.2. Organización	7
1.2.1.3. Integración	9
1.2.1.4. Dirección	12
1.2.1.5. Control	34
Capítulo II	
Diagnóstico del clima organizacional en la estación central de una entidad autónoma del Gobierno	
2.1. Metodología de la investigación	35
2.1.1. Métodos	35
2.1.1.1. Método científico	36
2.1.1.2. Método deductivo	36
2.1.2. Técnicas	36
2.1.2.1. Observación directa	36
2.1.2.2. Censo	37

Contenido	Página
2.1.2.3. Investigación bibliográfica	37
2.1.3. Instrumentos	37
2.2. Antecedentes	37
2.2.1. Filosofía empresarial actual	38
2.2.1.1. Misión	38
2.2.1.2. Análisis de la filosofía empresarial actual	39
2.2.2. Fines	39
2.2.3. Estructura organizacional	40
2.3. Análisis de la situación del clima organizacional	41
2.3.1. Dimensiones del clima organizacional	44
2.4. Análisis de resultados	54

Capítulo III

Propuestas de planes para mejorar el clima organizacional en la estación central de una entidad autónoma del Gobierno, ubicada en la zona 3 de la Ciudad de Guatemala

3.1. Justificación de la propuesta	56
3.2. Objetivos de la propuesta	56
3.2.1. Objetivo general	56
3.2.2. Objetivos específicos	56
3.3. Alcance	57
3.4. Metas	58
3.5. Descripción de los planes de mejora	58
3.5.1. Metodología	59
3.5.2. Propuesta de filosofía empresarial y organigrama de la entidad	59

Contenido	Página
3.5.3. Fases de implementación de los planes de mejora	62
3.5.3.1. Fase 1: Sensibilización e involucramiento de altos mandos	62
3.5.3.2. Fase 2: Implementación de planes de mejora en las dimensiones de recompensa, responsabilidad, estándares y conflicto	70
I. Plan de mejora para la dimensión de recompensa	70
II. Plan de mejora para la dimensión de responsabilidad	83
III. Plan de mejora para la dimensión de estándares	111
IV. Plan de mejora para la dimensión de conflicto	128
3.5.3.3. Fase 3: Evaluación y seguimiento de los planes de mejora	142
3.6. Presupuesto de implementación de los planes de mejora	146
3.7. Análisis de la implementación de los planes de mejora	148
Conclusiones	149
Recomendaciones	151
Bibliografía	153

Índice de tablas

No.	Título	Página
1	Descripción de lo evaluado en cada una de las dimensiones	41
2	Tipos de respuestas del cuestionario	42
3	Nivel de satisfacción e insatisfacción por dimensión	44
4	Contenido del plan de sensibilización sobre el clima organizacional	64
5	Contenido del plan de concientización e involucramiento sobre los resultados de la medición del clima organizacional	65
6	Plan de acción para la implementación de la fase 1 de los planes de mejora	67
7	Presupuesto de implementación de la fase 1	68
8	Contenido del taller de concientización de recompensa	72
9	Plan de acción para la implementación del taller de concientización de recompensa	73
10	Presupuesto de implementación del taller de concientización de recompensa	74
11	Desarrollo de premiación al equipo de trabajo de excelencia	80
12	Plan de acción para la implementación del programa “Equipo de trabajo de excelencia”	82
13	Presupuesto de realizar la premiación al equipo de trabajo de excelencia	83
14	Contenido del taller de delegación de responsabilidades	85
15	Plan de acción para la implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades	87
16	Presupuesto de implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades	88
17	Factores de evaluación para jefes y encargados	92
18	Factores de evaluación para colaboradores del área administrativa y operativa	93

No.	Título	Página
19	Grados de calificación para colaboradores	94
20	Calificativos de la evaluación de desempeño según rangos	103
21	Plan de acción para las fases de planeación y preparación de evaluación de desempeño	105
22	Plan de acción para las fases de ejecución y retroalimentación de evaluación de desempeño	110
23	Presupuesto de implementación del plan de evaluación de desempeño	111
24	Contenido del taller de innovación	113
25	Plan de acción para la implementación del taller de concientización de innovación	114
26	Presupuesto de implementación del taller de concientización de innovación	115
27	Desarrollo de premiación del programa “Semana de la innovación”	123
28	Plan de acción para la implementación del programa “Semana de la innovación”	127
29	Presupuesto de implementación del programa “Semana de la innovación”	128
30	Contenido del curso de solución de conflictos	130
31	Plan de acción para la implementación del taller de concientización de solución de conflictos	131
32	Presupuesto de implementación del taller de concientización de solución de conflictos	132
33	Plan de acción para la implementación del boletín electrónico informativo	141
34	Presupuesto de implementación del boletín electrónico informativo	142
35	Plan de acción para la evaluación de la implementación de los planes de mejora	145

No.	Título	Página
36	Presupuesto de implementación de la evaluación de implementación de los planes de mejora	146
37	Presupuesto de implementación de los planes de mejora	147

Índice de formatos

No.	Título	Página
1	Listado de verificación de la implementación de la fase de sensibilización, concientización e involucramiento de altos mandos	69
2	Evaluación del taller de concientización	75
3	Listado de verificación de la implementación de los cursos de concientización	76
4	Evaluación de equipos de trabajo de excelencia	78
5	Cuestionario para evaluar el desempeño de los jefes y encargados	96
6	Cuestionario para evaluar el desempeño de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa	99
7	Resumen de resultados obtenidos por trabajador en la evaluación	102
8	Resumen de resultados obtenidos por departamento	104
9	Formulario de retroalimentación de evaluación de desempeño	108
10	Formato de registro de recepción de propuestas de innovación	122
11	Listado de verificación del programa “Semana de la innovación”	126
12	Modelo para oficios	136
13	Modelo para circulares, comunicados, memorandos, convocatorias y asuetos	138
14	Modelo de felicitación de cumpleaños	139
15	Evaluación de ejecución de los planes de mejora	144

Índice de figuras

No.	Título	Página
1	Fases que integran el proceso administrativo	3
2	Procesos de la administración de recursos humanos	10
3	Variables del clima organizacional	18
4	Tipos de canales formales de comunicación	24
5	Dimensiones del clima organizacional	27
6	Afiche de invitación al acto de premiación del equipo de trabajo de excelencia	79
7	Diploma al equipo de trabajo de excelencia	81
8	Aplicación de fórmulas para obtener los resultados	95
9	Afiche para el programa “Semana de la innovación”	120
10	Boletín electrónico para el programa “Semana de la innovación”	121
11	Diploma por participación en el programa “Semana de la innovación”	124
12	Diploma por propuesta aceptada del programa “Semana de la innovación”	125

Índice de esquemas

No.	Título	Página
1	Pasos para innovar en una organización	19
2	Fases de la medición del clima organizacional	30
3	Beneficios de la medición del clima organizacional	32
4	Resultados de un clima organizacional negativo	34
5	Fases de implementación de planes de mejora para la entidad	62
6	Fases para recompensar al equipo de trabajo de excelencia	77
7	Fases de la evaluación de desempeño	91
8	Fases para el programa “Semana de la innovación”	117
9	Fases para implementar el boletín electrónico informativo	134

Índice de gráficas

No.	Título	Página
1	Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al clima organizacional	43
2	Resultados de la dimensión de recompensa	45
3	Resultados de la dimensión de responsabilidad	46
4	Resultados de la dimensión de estándares	47
5	Resultados de la dimensión de conflicto	48
6	Resultados de la dimensión de desafío	49
7	Resultados de la dimensión de cooperación	50
8	Resultados de la dimensión de relaciones	51
9	Resultados de la dimensión de estructura	52
10	Resultados de la dimensión de identidad	53

Introducción

En la actualidad, las instituciones autónomas han adquirido prácticas en materia de gestión del talento humano, han comprendido que el recurso más valioso con el que cuentan es el humano, por tal razón, es necesario brindarle la atención necesaria para crear las condiciones idóneas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, de ahí la importancia de que los colaboradores trabajen en un ambiente adecuado; además, el entorno en el que la instituciones se desarrollan debe ser lo más productivo posible debido a las exigencias que existen, para esto requieren realizar estudios y evaluaciones que permitan tener análisis concretos acerca de la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral que las organizaciones les ofrecen.

El presente trabajo de investigación, es un documento que desarrolla el tema de tesis: “Medición del clima organizacional para establecer planes de mejora, en la estación central de una entidad autónoma del Gobierno, ubicada en la zona 3 de la Ciudad de Guatemala”; ha sido elaborado con el propósito de analizar el entorno laboral en el cual los colaboradores de la entidad llevan a cabo sus tareas para determinar el nivel de satisfacción de los mismos, así como realizar propuestas que sirvan para mejorar la percepción que se tiene del clima laboral.

Por lo tanto, el presente trabajo de tesis, tiene como finalidad identificar las dimensiones del clima organizacional acerca de las cuales los colaboradores se sienten insatisfechos, y que afectan su desempeño en el puesto de trabajo que desarrollan, y a su vez afectan a la entidad tanto en sus procesos como en el desarrollo de las actividades de la misma y los fines a los cuales se dedica.

El documento está integrado por el capítulo I, en el cual se presentan los conceptos, teorías, definiciones y conocimientos que fundamentan el trabajo de investigación, siendo su tema central el clima organizacional, su importancia, los beneficios de tener un ambiente idóneo y las dimensiones que lo explican.

El capítulo II está conformado por los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la estación central de la entidad acerca de las dimensiones de estructura, desafío, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, dichos resultados son presentados a través de gráficas y el análisis de las mismas, haciendo énfasis en cómo estos resultados afectan al desarrollo de las actividades y procesos de la entidad.

En el capítulo III se presentan los planes de mejora han sido elaborados con base en los resultados obtenidos del análisis de cada una de las dimensiones, para lo cual se han tomado en cuenta aquellas en las que se detectó mayor porcentaje de insatisfacción por parte de los colaboradores de la entidad. Los planes presentados servirán para mejorar el ambiente laboral y fortaleciendo las dimensiones con mayor nivel de insatisfacción, buscando que la entidad mejore tanto sus procesos como en las actividades que realiza.

Asimismo se presentan en un apartado las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como el listado de las fuentes bibliográficas consultadas durante la investigación realizada.

Capítulo I

Marco teórico

En el presente capítulo se presentan los conceptos, teorías, definiciones y conocimientos que fundamentan el presente trabajo de investigación acerca del clima organizacional.

1.1. Empresa

“El término empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización”. (7:5)

Una empresa es una organización creada con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad, estas necesidades pueden ser variadas, como productos o servicios.

1.1.1. Tipos de empresas

Una empresa se puede clasificar por el origen de su capital en pública o privada. La diferencia entre ambas clasificaciones es que una empresa privada cuenta con capital de inversionistas o accionistas, que buscan obtener una ganancia o utilidad; en cambio, una empresa pública obtiene su capital del Estado, y su objetivo es prestar servicios a la población con el fin de suplir sus necesidades; en esta clasificación se encuentra la entidad objeto de análisis.

1.1.2. Entidad autónoma del Gobierno

“Una institución autónoma es aquella que goza de independencia administrativa y está sujeta a la ley en materia de gobierno. Sus directores responden por su gestión”. (24:s.p.)

Estas entidades autónomas tienen administración propia, cuentan con patrimonio propio y son capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones.

1.2. Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (7:4)

Este proceso se realiza a través de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc. de una organización.

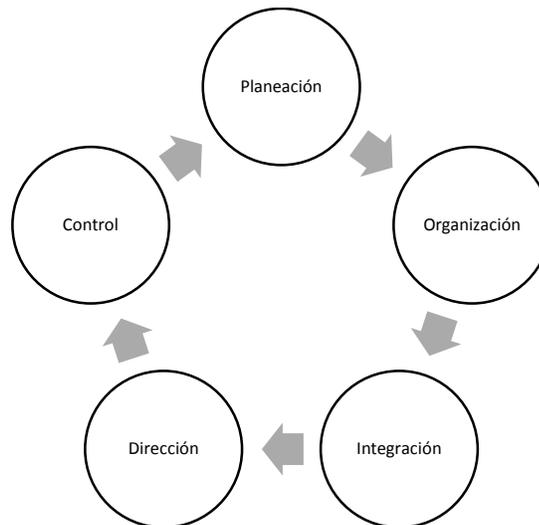
1.2.1. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo”. (6:47)

Esta herramienta tiene como finalidad aprovechar los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, de forma eficiente y eficaz. El proceso administrativo está formado por dos fases: mecánica y dinámica; la fase mecánica comprende las actividades de planeación y organización, mientras que la fase dinámica está conformada por la integración, dirección y control.

A continuación, se muestra en una figura las fases que integran el proceso administrativo:

Figura 1
Fases que integran el proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, con base en el libro de los autores Koontz, H. Wehrich, H. Cannice, M. Administración: una perspectiva global y empresarial. México, D.F. 14ª. Edición. Mc Graw Hill. 2012. 651 páginas. USAC, 2018.

1.2.1.1. Planeación

Fase del proceso administrativo que “consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado”. (16:s.p.)

Responde a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr y qué taller de acción tomar? ¿Qué actividades se van a realizar? ¿Cuándo y con qué secuencia? ¿Con qué recursos?

a) Elementos de planeación

Los elementos de planeación se describen a continuación.

- **Misión**

Es una “declaración que responde la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?” (7:133)

Es un enunciado que contiene el propósito o razón de ser de la empresa, la identifica con sus clientes y con la sociedad, expresa lo que es y hace la institución, distingue a la institución de todas las demás, asimismo, destaca el beneficio y el valor que recibe el cliente.

- ✓ **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo”. (6:99)

La visión debe ser la proyección de aquello que desea ser una organización en el largo plazo, por lo que toda institución debe visualizarse en el tiempo y establecer acciones para alcanzar dicha proyección.

- ✓ **Valores**

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”. (5:82)

Los valores de una organización deben guiar la conducta y el actuar de los colaboradores en cada actividad que realizan dentro de la misma, así como guiarlos en sus relaciones humanas.

- **Objetivos**

“Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado”. (6:99) Son los fines hacia los cuales se dirige las actividades que se realizan en la empresa, es decir, lo que se desea alcanzar. Los objetivos deben ser factibles, medibles, verificables, cuantificables y retadores. Estos pueden ser generales o específicos.

- **Metas**

Las metas son pequeños escalones o resultados que se cumplen dentro de un menor tiempo al del objetivo que se desea alcanzar, es decir, un objetivo está compuesto por una serie de metas que se cumplen dentro del plazo establecido.

- **Estrategias**

“Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”. (7:111)

Las estrategias son los cursos de acción que se establecen para alcanzar los objetivos en una organización, contemplando para ello los recursos y todo lo que será necesario durante la ejecución de las mismas.

- **Programas**

“Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un taller de acción determinado”. (7:113)

Los programas establecen cómo se aplicarán todos los instrumentos con los que cuenta una institución para alcanzar sus fines.

- **Políticas**

“Son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones”. (7:111)

Las políticas son guías que orientan las actividades que se realizan en una entidad, las cuales permiten tomar decisiones al respecto del trabajo que se realiza.

- **Presupuestos**

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. (7:113)

En los presupuestos se prevén y detallan los ingresos y egresos que una organización realizará en un periodo de tiempo para lograr sus objetivos y realizar las actividades a las que se dedica.

b) Instrumentos administrativos de planeación

Se describen los siguientes instrumentos:

- **Plan de acción**

Instrumento que permite definir objetivos, detallar estrategias y asignar tareas y responsables para llevar a cabo una acción específica.

- **Plan de mejora**

Un plan de mejora es aquel que contiene las acciones necesarias para realizar mejoras en una organización, esto derivado de las evaluaciones o mediciones que se realicen previamente por parte de la misma o de una entidad externa. El propósito de un plan de mejora es detallar con precisión las actividades a realizar, así como los recursos y el tiempo que se empleará para llevar a cabo dicho plan.

1.2.1.2. Organización

“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. La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral. El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa”. (1:124) Esta fase del proceso administrativo tiene como finalidad coordinar todos los recursos con los que cuenta una entidad para facilitar el funcionamiento de la misma.

a) Elementos de organización

Los elementos de la fase de organización son:

- **Funciones**

Son las actividades que se realizan en una empresa para el logro de los objetivos de la misma.

- **Jerarquías**

“Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal”. (4:499)

Es la clasificación de la relación de autoridad entre altos mandos, encargados y los subordinados en las áreas que componen la organización; con el fin de tener un mejor control sobre las actividades que se realizan.

- **Puestos**

Cada puesto es un conjunto de tareas y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal. Requiere la utilización de una persona en una jornada determinada de trabajo.

b) Estructura organizacional

“Es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”. (21:s.p.)

En la estructura organizacional se define cuál es la función de cada puesto que conforma una institución, así como la forma en la que interactúa cada puesto de trabajo de los distintos niveles para realizar las funciones de un área determinada.

c) Instrumentos de la organización

Entre los instrumentos de organización, se tienen:

- **Organigrama**

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. (7:259) Es la representación gráfica de la estructura de una organización o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

- **Manuales**

“Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”. (20:s.p.)

Estos documentos deben ser comunicados a los colaboradores con el fin de que estos tengan conocimiento de las funciones o de cómo realizar las actividades inherentes a su puesto.

- **Flujogramas**

Instrumentos utilizados para representar gráficamente procedimientos o relaciones de cualquier tipo, por medio de símbolos para facilitar la comprensión.

1.2.1.3. Integración

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia”. (7:284)

Esta fase del proceso administrativo se encarga de dotar a la organización de los recursos humanos o materiales necesarios para su correcto funcionamiento que han sido planteados en la planeación realizada previamente.

a) Administración de recursos humanos

“La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”. (3:100)

La administración del recurso humano de toda organización permite dotar a la organización del recurso humano necesario y capacitado de acuerdo a los

conocimientos y habilidades que se requiere, así como también, desarrollar el personal con el que se cuenta, además de determinar la promoción del personal.

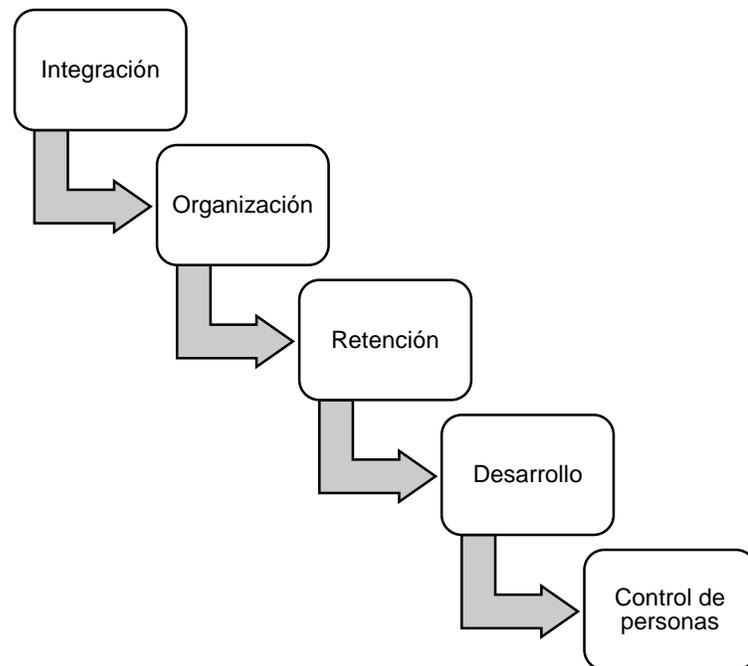
- **Procesos de la administración de recursos humanos**

“Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos, integración, organización, retención, desarrollo y control de personas”. (3:100)

Gestionar el recurso humano debe ser primordial para toda organización, ya que de esto depende el correcto funcionamiento de la misma y también el logro de los objetivos planteados para cada puesto de trabajo.

Figura 2

Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, con base en el libro del autor Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, D.F. 9ª. Edición. Mc Graw Hill. 2011. 421 páginas. USAC, 2018.

✓ **El proceso de integración**

Incluye la investigación de mercados de recursos humanos, reclutamiento y selección de personas.

✓ **El proceso de organización**

Está conformado por integración de personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño

➤ **Evaluación de desempeño**

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (3:202)

A través de la evaluación de desempeño se evalúa y mide el desarrollo del trabajo asignado a un colaborador, con el fin de detectar oportunidades de mejora o capacitación para el mismo; además se pretende encaminar a cada colaborador de una organización hacia los fines u objetivos de su puesto de trabajo, así como su contribución a lo que pretende la organización misma.

▪ **Método de evaluación de escalas gráficas**

“Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados”. (3:207)

Con este método que es de sencilla aplicación se busca a través de un cuestionario evaluar por medio de factores los aspectos del comportamiento y resultados que tiene un colaborador en su puesto de trabajo.

“El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados”. (3:207) Dichos factores se eligen con base en las

cualidades que se desean evaluar o medir tratando de definir desde un desempeño insatisfactorio donde se debe mejorar, hasta un desempeño óptimo o excelente.

✓ **El proceso de retención**

Contiene las actividades de remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales.

✓ **El proceso de desarrollo**

Este proceso incluye la capacitación y el desarrollo organizacional que tengan los colaboradores de una empresa.

➤ **Capacitación**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (3:322)

Una capacitación puede abarcar cuatro situaciones: la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.

1.2.1.4. Dirección

“La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”. (11:384)

La dirección es la fase más dinámica del proceso administrativo por la interacción que se da entre los colaboradores de la organización, por lo que requiere también que los altos mandos posean las capacidades necesarias para influir en su equipo de trabajo.

a) Elementos de dirección

Los elementos que conforman dirección son cuatro, entre los cuales se encuentran:

- **Motivación**

“Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”. (7:388)

Un administrador debe aplicar impulsos y estímulos que permitan que los colaboradores actúen de la forma deseada con la mejor actitud.

- **Liderazgo**

Es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (7:413)

Es la forma en la que se influye en las personas para que realicen sus actividades laborales con entusiasmo y confianza para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Comunicación**

Consiste en “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (7:456)

La comunicación es importante en las organizaciones debido a que esta permite que los procesos y actividades se realicen eficientemente, así como permite la comprensión entre colaboradores y autoridades.

- **Supervisión**

Es el proceso que consiste en fijar objetivos, organizar el recurso humano y todos los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar dichos objetivos, y establecer formas de medir el grado de éxito o de fracaso para tomar decisiones que permitan corregir el rumbo o encaminarlo hacia lo deseado.

La supervisión se trata de velar por el correcto funcionamiento de la entidad y por el cumplimiento de los objetivos planteados.

- b) Medios de dirección**

Los medios para llevar a cabo la dirección son:

- **Toma de decisiones**

“La selección de un curso de acción entre varias alternativas”. (7:152) Este medio permite al administrador decidir respecto a las situaciones que se le presentan en sus tareas diarias para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Influencia**

Permite que los administradores sean capaces de influir en la forma en que los colaboradores actúan en sus puestos de trabajo.

- c) Principios de dirección**

Entre los principios de la dirección se encuentran:

- **De la coordinación de intereses**

El logro del fin se hará más fácil cuanto mejor se coordinen los intereses del grupo y los individuales, la subordinación a las actividades de la organización, no debe significar la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona.

- **De la impersonalidad del mando**

El ejercicio de la autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal del que manda.

- **De la resolución de conflictos**

Los conflictos que surgen en la entidad se deben resolver lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y sin que produzca disgustos entre las partes.

- **De la vía jerárquica**

La transmisión de una orden debe seguir los conductos previamente establecidos, y no omitirlos sin razón, ni en forma constante.

- **Del aprovechamiento del conflicto**

Aprovechar el conflicto para encontrar soluciones. Todo conflicto es un obstáculo para la coordinación, pero puede ser constructivo, al buscar soluciones ventajosas para las partes.

d) Cultura organizacional

El término cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (11:513)

La cultura organizacional está formada por el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, los cuales rigen su comportamiento dentro de la misma.

“Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o

improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio”. (18:19)

e) Clima organizacional

“Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas”. (4:491)

Constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales de un individuo. Es la percepción que tienen los colaboradores de una organización, se entiende como al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización y se refiere tanto a la parte física como emocional en el ámbito laboral.

• Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional proviene de la percepción y el comportamiento de los colaboradores, ya que esto incide en la eficiencia y eficacia en las actividades que realizan dentro de la empresa; el conocimiento por parte de la empresa del clima organizacional por medio de la retroalimentación permite que se tomen acciones de mejora.

“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”. (15:s.p.)

- **Características del clima organizacional**

“A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”. (19:s.p.)

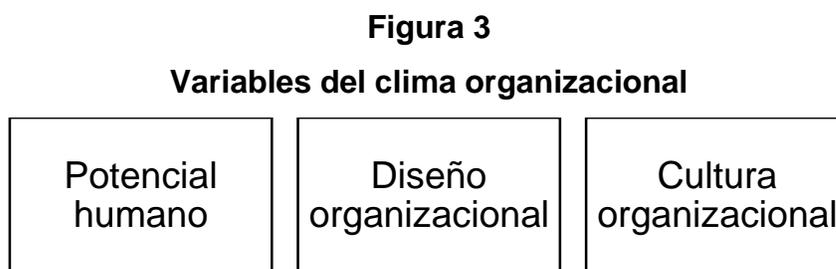
- **La influencia de los colaboradores en el clima organizacional**

La personalidad, costumbres y tradiciones que tenga un colaborador pueden afectar al clima organizacional, ya que pueden generar unión o división a través de las relaciones laborales entre los mismos; normalmente, los empleados desean trabajar y desarrollar sus habilidades dentro de la empresa y, dependiendo del tipo de gestión que la institución mantiene, el empleado puede sentirse con o sin ánimo de contribuir y colaborar con la empresa, no explotando así toda su capacidad en

función del trabajo que desarrolla dentro de la institución, y con esto se afecta el clima organizacional ya que un colaborador que tiene una mala actitud hacia la organización, puede contagiar a los demás compañeros o bien crear conflicto entre ellos.

e.1) Variables del clima organizacional

Las variables del clima organizacional son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia, con base en la publicación de los autores: Litwin, G. Stringer, H. Motivación y Clima Organizacional. Simon & Cambridge; Harvard University Press. 1968. 214 páginas. USAC, 2018.

- **Potencial humano**

“Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos”. (9:18)

El potencial humano se refiere a las habilidades de liderazgo e innovación como las capacidades de todo colaborador de una organización, el cual puede ser sujeto de desarrollo.

- ✓ **Liderazgo**

“Se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. (6:413) Es la habilidad que debe tener un administrador de motivar e

influir en los subalternos para que realicen las actividades de su puesto de la mejor forma.

✓ **Innovación**

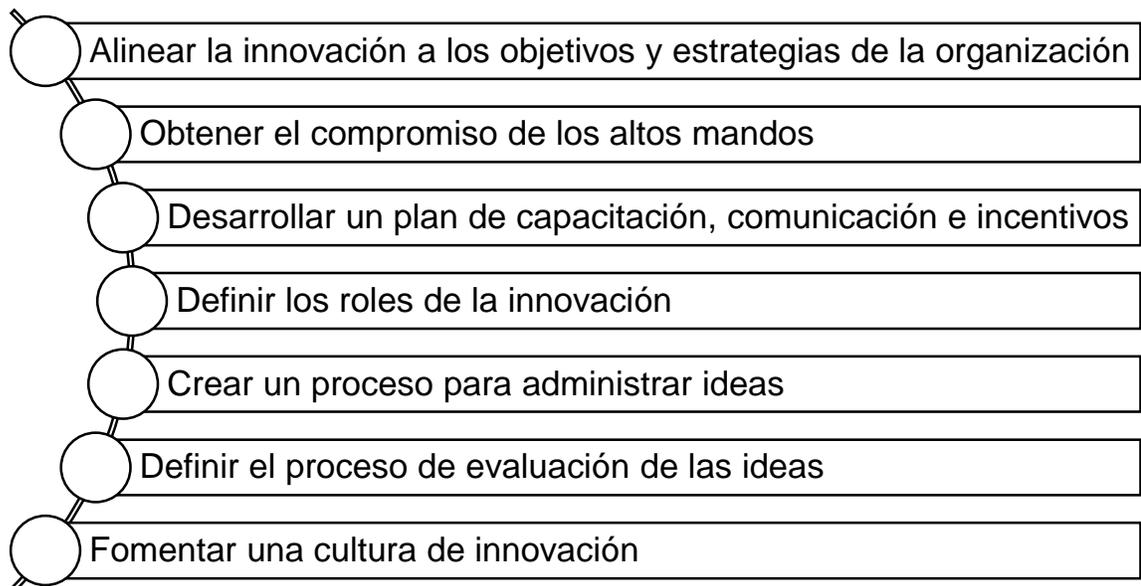
“Es la implementación de nuevas ideas, metodologías o procedimientos dentro de la organización, que sirvan para ser más eficientes y eficaces en las actividades que realiza la organización”. (18:18)

La innovación dentro de una organización tiene como objetivo hacer eficientes los procesos y utilizar eficazmente los recursos a través de mejorar procesos o actividades de los puestos de trabajo.

Para realizar innovaciones dentro de una organización se deben seguir los pasos que se mencionan a continuación:

Esquema 1

Pasos para innovar en una organización



Fuente: Elaboración propia, con base en artículo de internet: Morales, Mario. Artículo de internet: Cómo fomentar la innovación en la empresa. 16 de junio de 2009. Obtenido del sitio: <https://www.gestiopolis.com/como-fomentar-la-innovacion-en-la-empresa/>. Consultado el 18/09/2018. USAC, 2018.

➤ **Alinear la innovación a los objetivos y estrategias de la organización**

“Para que realmente sea efectiva, la innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. No se trata de innovar por innovar, si no de innovar para aumentar las ventas o reducir los costos de la empresa, en resumen, mejorar la rentabilidad“. (23:s.p.)

La innovación se debe alinear con los objetivos que persigue la institución, esto permitirá tener una mejor visión de la forma en la que la innovación ayudará a mejorar los procesos de la misma con el fin de crear ventaja competitiva o mejorar la rentabilidad de la misma.

➤ **Obtener el compromiso de los altos mandos**

Es importante involucrar y comprometer a los altos mandos de la institución, con el fin de que motiven e incentiven a sus colaboradores a realizar innovaciones en sus áreas de trabajo.

“Si la alta gerencia no cree en la innovación, esa actitud va a permear a toda la organización. Al final, la pasión por la innovación es algo que no se puede simular. O se tiene o no se tiene. O la innovación está en sus prioridades o no la está. Al final, no vamos a engañar a nadie, la gente observará cuánto tiempo le dedica el equipo gerencial a la innovación“. (23:s.p.)

➤ **Desarrollar un plan de capacitación, comunicación e incentivos**

Al tener alineada la innovación con nuestros objetivos y contar con el compromiso de directivos tenemos que comunicar al resto de la organización los planes que se tienen.

“Los colaboradores necesitan saber por qué es importante la innovación y qué se espera de ellos para que el programa de innovación de la empresa sea un éxito“. (23:s.p.)

➤ **Definir los roles de la innovación**

Se debe definir una estructura que “será el “puente” que permitirá que las ideas no se pierdan y entren al sistema de innovación de la empresa. Debe haber alguien que dedique un porcentaje de su tiempo a coordinar la innovación en la empresa y debe haber líderes o guías en cada área de la empresa que dediquen un porcentaje de su tiempo a estimular la generación de ideas y ayudar a implementar los proyectos de innovación. Estos líderes deben apoyar a las personas que tengan una idea para darle forma y presentarla en el sistema de gestión de ideas de la empresa”. (23:s.p.)

Para que las ideas sean tomadas en cuenta se debe y designar encargados y estructurar los procesos a seguir para garantizar que serán evaluadas las ideas de innovación de los colaboradores, brindando asesoría a los interesados.

➤ **Crear un proceso para administrar ideas**

“Todas las personas deben saber a dónde comunicarse cuando se les ocurre una nueva idea. El proceso de gestión de ideas debe permitir que cualquier persona de la empresa pueda aportar ideas, independientemente de su nivel o lugar dentro de la organización”. (23:s.p.)

Este proceso debe permitir a los colaboradores de cualquier nivel jerárquico comunicar sus ideas de innovación acerca de las actividades o procesos que se realizan dentro de la organización para la que labora.

➤ **Definir el proceso de evaluación de las ideas**

“En muchas empresas lo que sobra es creatividad. El problema es que no saben qué hacer con tantas ideas. Es por esto que es muy importante definir cuáles son los criterios mediante los cuales se van a evaluar las ideas, quiénes son las personas que van a evaluar las ideas y cómo se van a tomar las decisiones para

seleccionar las mejores ideas”. (23:s.p.) Este proceso es importante para que las ideas de innovación sean llevadas a la práctica, por lo que un proceso de evaluación bien elaborado permitirá que las mejores ideas sean tomadas en cuenta.

➤ **Fomentar una cultura de innovación**

Para que los procesos de innovación funcionen se debe crear una cultura de innovación, ya que innovar es un proceso que tiene riesgos y se tendrán aciertos y fracasos, sin embargo, no se debe castigar los fracasos, si no los colaboradores preferirán seguir haciendo lo mismo debido al temor de las sanciones que puedan tener si sus ideas no funcionan o no generan lo esperado.

✓ **Recompensa**

“Es el incentivo que sirve para estimular ciertos tipos de comportamiento dentro de la organización que son de beneficio para esta”. (18:18)

Las recompensas se encargan de “proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los 3 motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes”. (3:58)

La importancia de otorgar reconocimiento y recompensas a los trabajadores de una organización radica en que los colaboradores al darse cuenta que la organización agradece su aporte y su esfuerzo, se sentirán motivados a seguir trabajando con la misma excelencia y eficiencia, y esto beneficia a la misma, ya que tendrá colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización y por ende se facilitará alcanzarlos.

✓ **Confort**

“Es el esfuerzo que realiza una organización para crear un ambiente físico sano y agradable para que los colaboradores se sientan cómodos”. (18:18)

- **Diseño organizacional**

Las organizaciones son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización". (18:18) El diseño organizacional debe orientarse a estructurar los departamentos o secciones que componen la misma, así como brindar las condiciones para que se lleven a cabo las operaciones y actividades a las que se dedica.

✓ **Estructura**

Percepción de los colaboradores acerca de las normas, reglas, procedimientos y trámites que tienen que enfrentar al realizar sus actividades.

“Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos” (4:92).

✓ **Toma de decisiones**

La participación que tienen los colaboradores en la toma de decisiones dentro de la organización

✓ **Comunicación organizacional**

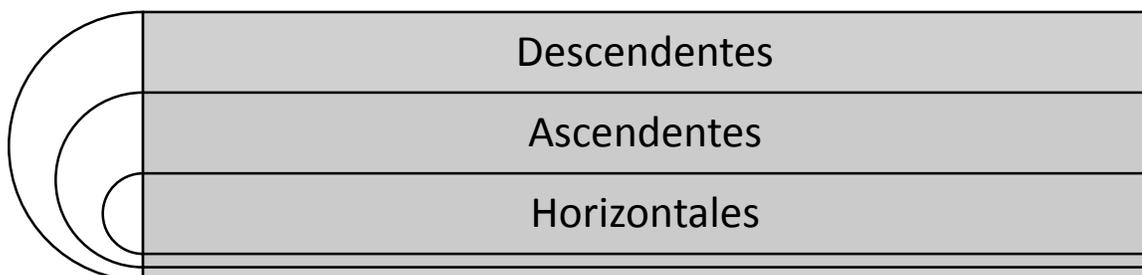
Facilidad que tienen los colaboradores para comunicarse con los altos mandos y la medida en que son escuchados por los mismos.

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal”.
(4:321)

En toda organización existe comunicación informal y formal, la comunicación informal se refiere al intercambio de información de manera no oficial como se da en las relaciones de amistad en una organización; la comunicación formal se refiere a “los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales:

Figura 4

Tipos de canales formales de comunicación



Fuente: Elaboración propia, con base en el libro del autor Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. México, D.F. 2ª. Edición. McGraw-Hill. 2009. 524 páginas. USAC, 2018.

➤ **Las comunicaciones descendentes**

Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

➤ **Las comunicaciones ascendentes**

Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.

➤ **Las comunicaciones horizontales**

Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación”.
(4:321-323)

El correcto funcionamiento de los tres canales formales de comunicación dentro de una organización evita que existan inconformidades o mensajes mal interpretados que atrasen los procesos o actividades que se realizan dentro de la misma.

Para mejorar la comunicación dentro de una organización “los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma,

deben mejorar su capacidad para codificar y descodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros”. (4:323)

Dicha comprensión de los mensajes que se desean transmitir agiliza y hace más eficientes las actividades que se realizan en la organización.

✓ **Remuneración**

La percepción que tienen los colaboradores en cuanto la remuneración que reciben y si es justa o no.

- **Cultura organizacional**

El término cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (10:513)

La cultura organizacional es todo aquello que percibe un colaborador acerca de la empresa para la que labora, el apoyo y estímulo que recibe de la misma y la forma en la que lo incentiva.

“Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio”. (18:19)

f) Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

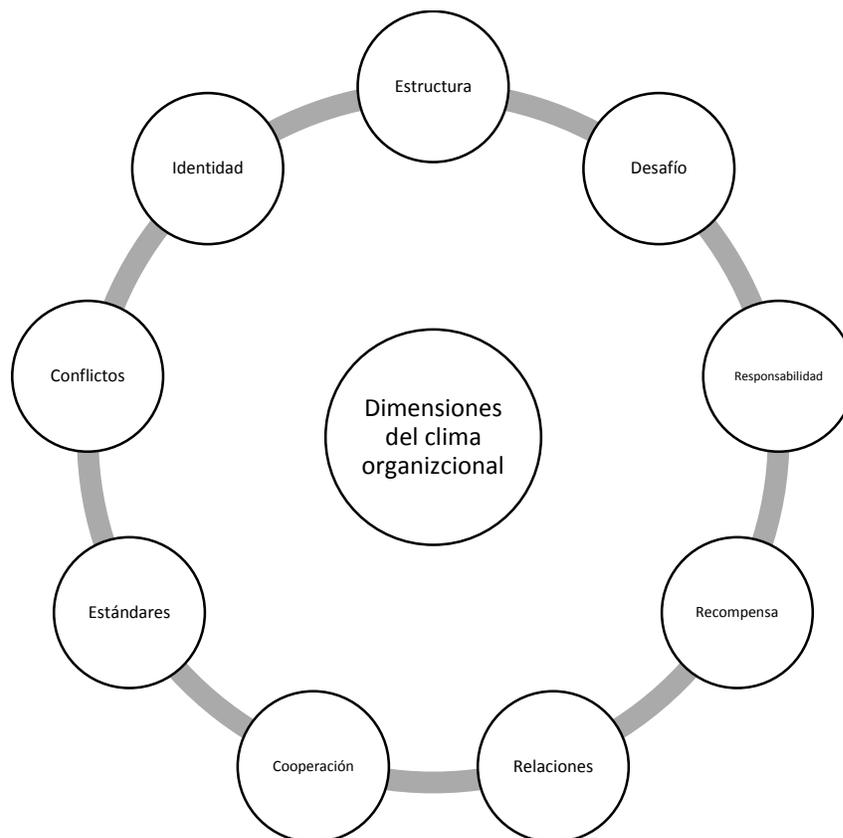
Entre las diversas teorías acerca del clima organizacional, se encuentra la teoría de dichos autores, “Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un

conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas o percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en dicho entorno, que influye en su comportamiento y motivación”. (8:s.p.)

Por lo que la percepción que tengan los colaboradores respecto al clima influirá directamente en el comportamiento que tengan en las actividades que realicen dentro de la institución.

“Estos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como”: (8:s.p.)

Figura 5
Dimensiones del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, con base en el libro de los autores Litwin, G. Stringer, H. Clima organizacional. Nueva York. Simon & Schuster. 1978. USAC, 2018.

g) Dimensiones del clima organizacional

Los autores Litwin y Stringer (1978), establecieron las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- **Estructura**

“Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. (8:s.p.) Esta dimensión evalúa todo lo referente a la estructura de la organización y cómo lleva a cabo sus procedimientos aplicando las normas y reglas pertinentes.

- **Desafío**

“Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”. (8:s.p.) Esta dimensión mide cómo los colaboradores de una organización perciben que las actividades que realizan son retadoras, así como los riesgos que asume la institución para realizar mejoras en la misma.

- **Responsabilidad**

“Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”. (8:s.p.) La percepción acerca de cómo se asumen responsabilidades y la forma en que se delegan estas en los miembros de los equipos de trabajo por parte de los jefes influye en el comportamiento de los colaboradores.

- **Recompensa**

“Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo”. (8:s.p.) En esta dimensión se analizan las recompensas que reciben los colaboradores por su desempeño en las actividades que realizan.

- **Relaciones**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. (8:s.p.) La relación entre compañeros de trabajo, como con los jefes puede motivar o desmotivar a los colaboradores, y esto puede influir en gran medida en los resultados que se obtengan.

- **Cooperación**

“Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”. (8:s.p.) La cooperación es un factor que influye en gran medida en el comportamiento de un trabajador, ya que al tener acompañamiento de los colaboradores o del jefe incentiva que se realice el trabajo eficientemente.

- **Estándares**

“Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que tienen las organizaciones sobre las normas de rendimiento”. (8:s.p.) Esta dimensión se enfoca en el análisis de los manuales administrativos de una organización y de cómo se emplean los mismos.

- **Conflictos**

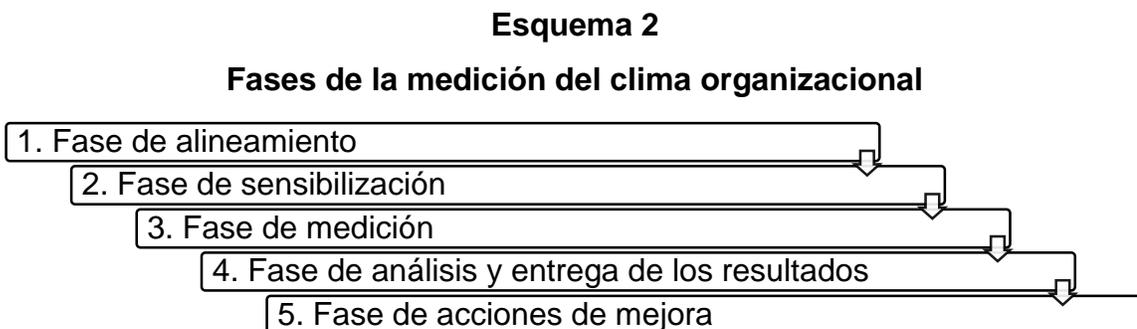
“Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (8:s.p.) La percepción de los colaboradores sobre la resolución de conflictos y desacuerdos influye en sus actitudes, así como la importancia que le da la institución a las inconformidades que tenga un colaborador.

- **Identidad**

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”. (8:s.p.) Este sentimiento juega un papel importante en cómo el colaborador realiza sus actividades si se siente comprometido con los objetivos que se desea alcanzar en una organización.

h) Fases de la medición del clima organizacional

Para realizar la medición del clima organizacional en una empresa, es necesario llevar a cabo un conjunto de fases, las cuales pueden ser adaptadas según sus necesidades, estas fases se detallan en el esquema siguiente:



Fuente: Elaboración propia, con base en artículo de internet: Dirección de calidad en salud. Metodología para el estudio del clima organizacional. Obtenido del sitio <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2112.pdf>. 38 páginas. Consultado el 05/03/2018. USAC, 2018.

1. “Fase de alineamiento

- a. Compromiso de la alta dirección de la organización.
- b. Profundo conocimiento de la organización.
- c. Construcción del instrumento de medición.

2. Fase de sensibilización

- a. Definición del concepto de la medición.
- b. Campaña de publicidad y comunicación interna.
- c. Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

3. Fase de medición

- a. Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c. Metodología de medición.
- d. Anonimato y confidencialidad en la información.

4. Fase de análisis y entrega de los resultados

- a. Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b. Entrega de informes amigables.
- c. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e. Entrega de resultados a las altas autoridades y a la organización en general.

5. Fase de acciones de mejora

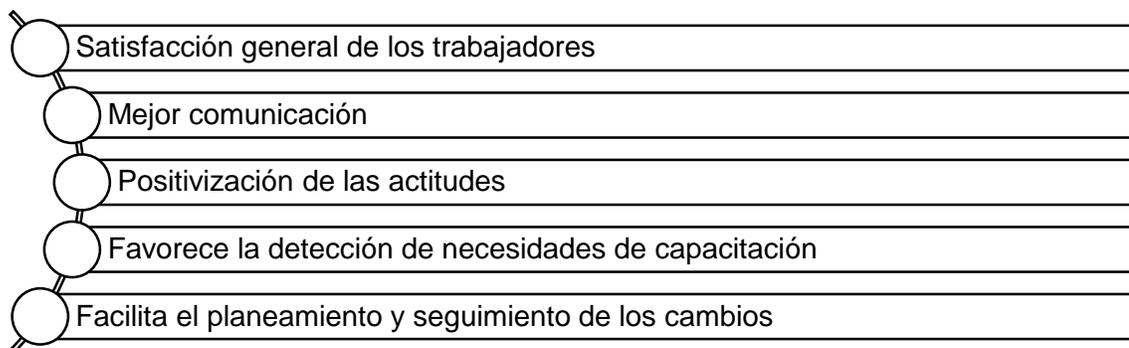
- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización”. (18:22-23)

i) Beneficios de la medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional en una empresa genera varios beneficios, tanto para los trabajadores como para la entidad, entre estos beneficios, se pueden mencionar los siguientes:

Esquema 3

Beneficios de la medición del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, con base en artículo de internet: Capítulo I: Marco teórico del clima organizacional. Obtenido del sitio: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>. 19 páginas. Consultado el 05/03/2018. USAC, 2018.

j) Medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional en una empresa, tiene como principal objetivo determinar cuál es la percepción que tienen los colaboradores respecto a la estructura organizacional, los desafíos que les impone su puesto de trabajo, la responsabilidad que se les asigna, las recompensas que obtienen, las relaciones

en su ambiente de trabajo, la cooperación existente, los estándares para realizar los procedimientos que conlleva su puesto laboral, la resolución de conflictos y la identidad que tienen con la institución.

Es importante que la organización tenga un clima laboral con el cual el trabajador esté satisfecho, ya que un empleado que está insatisfecho con el ambiente de trabajo no es eficiente en su puesto de trabajo, a la vez, que afecta el funcionamiento de la institución.

Esta medición consiste en realizar una encuesta o censo a los colaboradores de la institución o departamento del que se desea saber cuál es el clima organizacional, pudiendo generarse cuestionarios en hojas de papel para ser contestados a mano o bien en línea o por correo electrónico; este cuestionario debe ser confidencial con el fin que el colaborador pueda expresar su opinión de forma objetiva sin temor a represalias o consecuencias de parte de sus superiores.

El cuestionario debe contener varias secciones como: instrucciones, datos sociodemográficos y el cuerpo de la encuesta, en donde se encuentran cada una de las preguntas que servirán para medir el clima organizacional. Las preguntas pueden ser cerradas de selección múltiple para agilizar el vaciado de datos y contar con niveles de respuesta que permitan medir la percepción de los colaboradores.

Esta medición puede realizarse anualmente con el fin de observar la evolución cada año y así identificar áreas que se fortalecen como áreas que se debilitan y deben trabajarse para alcanzar el clima organizacional deseado.

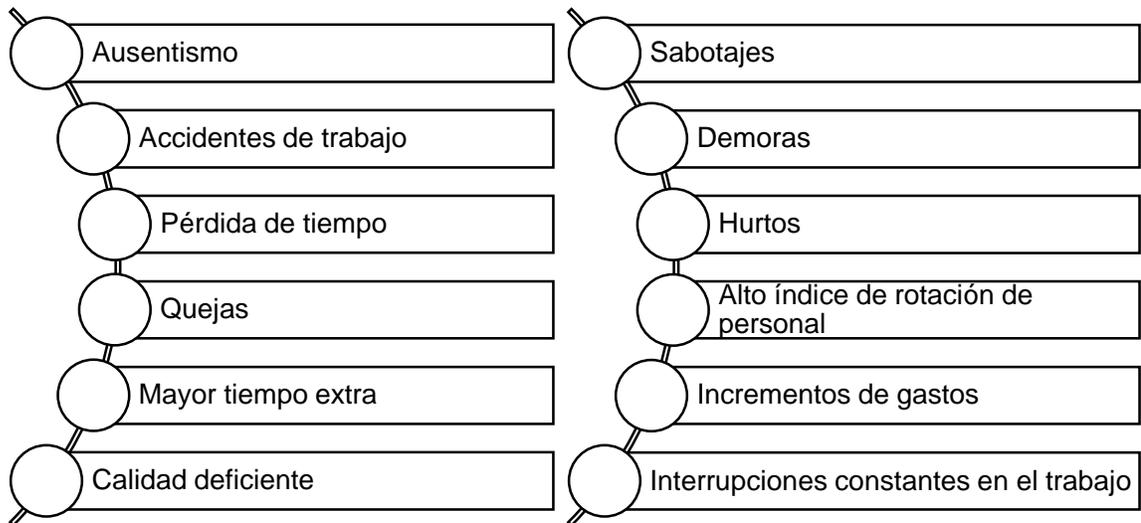
- **Resultados del clima organizacional insatisfactorio**

Tener un clima organizacional insatisfactorio afecta a cualquier institución, ya que, un colaborador que se siente insatisfecho con el ambiente de trabajo, no se compromete para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo y por ende, la

organización tampoco alcanza sus objetivos, los resultados de un clima organizacional negativo se muestran en el esquema siguiente:

Esquema 4

Resultados de un clima organizacional negativo



Fuente: Elaboración propia, con base en artículo de internet: Capítulo I: Marco teórico del clima organizacional. Obtenido del sitio: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>. 19 páginas. Consultado el 05/03/2018. USAC, 2018.

1.2.1.5. Control

“Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear”. (7:496)

Esta fase comprende las actividades y metodologías que se utilizan para verificar que las actividades que se están realizando dentro de una organización coincidan con lo que se planificó, para así implementar acciones que fortalezcan dichos planes o bien acciones correctivas para retomar el rumbo deseado.

Capítulo II

Diagnóstico del clima organizacional en la estación central de una entidad autónoma del Gobierno

Dentro de la entidad objeto de estudio, se ha observado que existe insatisfacción por parte de los colaboradores con el ambiente laboral y las condiciones de trabajo que ofrece la misma, además, la entidad no realiza análisis del mismo, carece de instrumentos técnicos administrativos para determinar cuál es la percepción que tienen sus colaboradores respecto al ambiente de trabajo, así mismo, no cuenta con una metodología que permita establecer acciones que ayuden a mejorar el clima laboral en el cual los colaboradores llevan a cabo sus labores diarias, esto afecta el alcance de los objetivos, funciones y servicios que se presta la misma.

Tomando en consideración esta situación, se hace necesario realizar un estudio que permita medir la percepción de los colaboradores, respecto al ambiente laboral y así establecer acciones de mejora que contribuyan, a que los colaboradores se sientan satisfechos con el ambiente de trabajo.

A continuación se presenta el diagnóstico del clima organizacional de la estación central de la entidad objeto de estudio, se muestra los resultados de manera global, en el cual se analiza el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores respecto al mismo, luego se presentan, uno por uno los resultados obtenidos por cada dimensión del clima organizacional, lo cual permite comprender de mejor manera la situación que afronta la estación central de la entidad.

2.1. Metodología de la investigación

Para realizar la investigación se utilizaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

2.1.1. Métodos

Se presentan los métodos que se utilizaron durante la investigación:

2.1.1.1. Método científico

Este método se utilizó para recolectar datos, establecer una hipótesis que pueda ser comprobada y posteriormente se expongan los resultados que se obtenidos durante el proceso investigativo.

En esta investigación se aplicó el método científico en sus tres fases:

- a) **Indagadora:** en esta fase se recolectó la información de las fuentes primarias (encuestas a los colaboradores de la entidad) y secundarias (libros o tesis).
- b) **Demostrativa:** consistió en la comprobación de la hipótesis confrontada con los datos obtenidos a través de la investigación de campo.
- c) **Expositiva:** se realizará a través de la presentación de los resultados que se obtengan al haber concluido la investigación.

2.1.1.2. Método deductivo

Los resultados finales permitirán inferir si la entidad no realiza análisis del entorno en el que los colaboradores llevan a cabo sus labores, porque no cuentan con instrumentos que permitan medir el clima organizacional y con ello establecer acciones de mejora.

2.1.2. Técnicas

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

2.1.2.1. Observación directa

Se realizó al ponerse en contacto con la unidad de análisis en la zona 3 de la Ciudad de Guatemala.

2.1.2.2. Censo

Se realizó un censo a los trabajadores de la estación central de la entidad con el fin de conocer su percepción acerca del entorno laboral y condiciones de trabajo.

2.1.2.3. Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación “se basa en fuentes bibliográficas o documentales, o sea que se utilizan las fuentes secundarias que son los textos o documentos”. (10:15)

Sirve para fundamentar la investigación presentada a través de la compilación de los conocimientos que diversos autores han postulado acerca del tema de investigación.

2.1.3. Instrumentos

Para determinar el cuestionario que se utilizó en el trabajo de campo, primero se realizó una prueba piloto, la cual sirvió para medir la comprensión del mismo, luego ya corregido se llegó al instrumento idóneo. Los instrumentos utilizados durante la investigación fueron:

- a) Prueba piloto de cuestionario
- b) Cuestionario
- c) Cuadro de vaciado de información

2.2. Antecedentes

La entidad objeto de estudio fue fundada el 16 de agosto de 1951, es una entidad autónoma reconocida por el Gobierno de Guatemala, de carácter no lucrativa, de servicio público, esencialmente técnica, profesional, apolítica, con régimen de disciplina, personalidad jurídica y patrimonio propio, con duración indefinida, domiciliada en el departamento de Guatemala, compuesta de Compañías y Secciones Técnicas en todos los departamentos que constituyen el país. Su respaldo legal es el Decreto 81-87 del Organismo Legislativo. Actualmente cuenta con 27 puestos de trabajo y 64 trabajadores.

2.2.1. Filosofía empresarial actual

La filosofía de la entidad se presenta a continuación:

2.2.1.1. Misión

Prestar su servicio a la población guatemalteca en forma ininterrumpida, las 24 horas del día, los 365 días del año, bajo la trilogía de su lema: Disciplina, Honor y Abnegación; amparados en su Ley Orgánica; socorriendo a quien lo necesite, con el objetivo de salvaguardar la vida y proteger los bienes. A través de la prevención y atención de emergencias, sean naturales o provocadas y con ello minimizar el impacto social y económico generado por estas calamidades.

- **Visión**

La entidad es líder en las actividades de prevención, atención de emergencias y desastres en la República de Guatemala, fundamentado en el profesionalismo ético de mujeres y hombres que lo conforman como un equipo profesional capaz de asistir cualquier contingencia e integrado con la comunidad en la construcción de una convivencia segura y que contribuya en el mejoramiento de la calidad de vida.

- **Valores**

Los valores institucionales son:

- ✓ Disciplina
- ✓ Honor
- ✓ Abnegación
- ✓ Capacitación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Condición física
- ✓ Integridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad

- ✓ Deseo de servicio al prójimo

2.2.1.2. Análisis de la filosofía empresarial actual

Con respecto a la misión, la misma no responde a la pregunta ¿quiénes son?, aunque si detalla a qué se dedica la entidad y para quien lo hace.

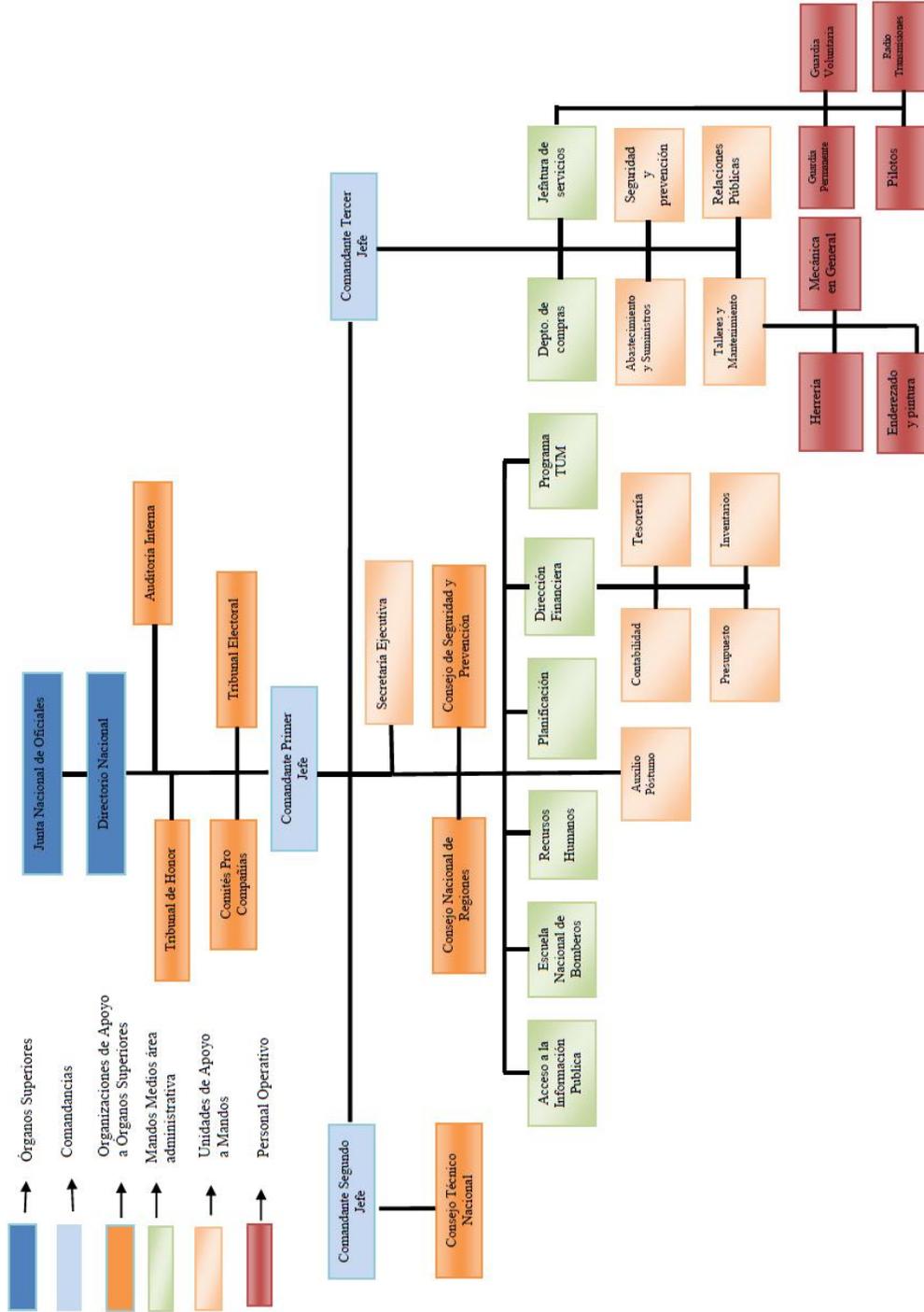
La visión debe ser una declaración de cómo se visualiza la entidad en el largo plazo, sin embargo, la visión con la que cuenta la entidad no es una proyección hacia el futuro, sino que es un enunciado en tiempo presente.

Los valores institucionales que se indican en los manuales de la entidad tienen deficiencias, ya que algunos no son valores institucionales, y no cumplen con ser guías de acción para los colaboradores en las actividades que realizan. Por estas razones, en el capítulo III se realiza la propuesta de filosofía empresarial para que sea implementada en la entidad.

2.2.2. Fines

- Prevenir y combatir incendios.
- Auxiliar a las personas y sus bienes en casos de incendios, accidentes, desastres, calamidades públicas y otros similares.
- Promover campañas de educación y prevención, periódicamente, tendientes a evitar siniestros.
- Revisar y emitir certificados de seguridad en materias de su competencia, a nivel nacional.
- Prestar la colaboración que se le solicite por parte del estado y personas necesitadas en asuntos que sean materia de su competencia y no contravengan su naturaleza

2.2.3. Estructura organizacional



Fuente: Manual de funciones y atribuciones de la entidad.

2.3. Análisis de la situación del clima organizacional

Para realizar el censo a los 55 colaboradores de la estación ubicada en zona 3, se elaboró un cuestionario basado en las nueve dimensiones del clima organizacional, dichas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. A continuación, se muestra una tabla con la descripción de lo que se analizó en cada dimensión:

Tabla 1
Descripción de lo evaluado en cada una de las dimensiones
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Dimensión	Descripción
Estructura	Se midió la claridad que tienen las tareas que se le asignan al personal, los procedimientos, el conocimiento que tienen los colaboradores de la estructura organizacional y el interés de los jefes en el cumplimiento de normas y reglas existentes.
Responsabilidad	Se evaluó cómo los superiores delegan responsabilidad y verifican el trabajo, así como la forma de actuar de las personas ante algún error y la forma de resolverlo.
Recompensa	Se midieron las recompensas e incentivos, el sistema de promoción, y las sanciones por el trabajo que realizan.
Desafío	Se analizó la toma de decisiones, los riesgos que asume la entidad, cómo se promueve el trabajo bien hecho y los nuevos métodos para realizar el trabajo, así como la forma en que se toman en cuenta las ideas de los trabajadores.
Relaciones	Se evaluó la percepción acerca del compañerismo, las relaciones personales entre trabajadores, así como la comunicación y el trato entre superiores y subordinados.

Dimensión	Descripción
Cooperación	Se analizó cómo se promueve el trabajo en equipo, la confianza entre superiores y subordinados, el interés de superiores en las aspiraciones de los subordinados y la participación de otras áreas para realizar ciertas tareas.
Estándares	Se evaluaron los parámetros y manuales para realizar el trabajo, el interés en que se mejore el desempeño de los colaboradores, así como la mejora continua.
Conflicto	Se midió el manejo de desacuerdos y conflictos dentro de la entidad, así como la promoción del diálogo y la escucha de opiniones de los trabajadores.
Identidad	Se analizó el sentido de pertenencia, lealtad, la preocupación de los trabajadores por los fines, así como los valores de la entidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

El cuestionario contiene 45 preguntas, las cuales tienen respuestas en la escala de “excelente”, “bueno”, “puede mejorar” y “deficiente” de la siguiente manera:

Tabla 2
Tipos de respuestas del cuestionario
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

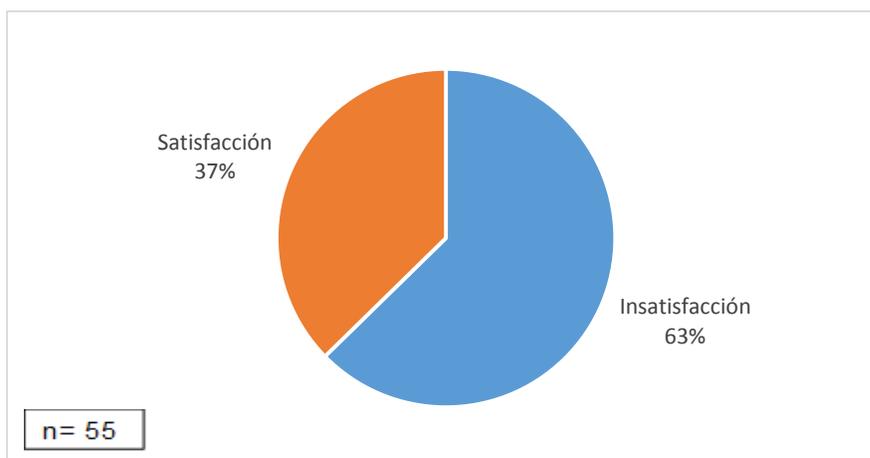
Calificación	Descripción
Excelente	Que es muy bueno y sobresaliente.
Bueno	Que tiene un efecto positivo y es satisfactorio.
Puede mejorar	Que la situación tiene aspectos que se pueden corregir.
Deficiente	Que no alcanza un nivel deseado y debe ser mejorado.

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

Con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción que tienen los empleados con respecto al clima organizacional, se consideró satisfacción los

aspectos “excelente” y “bueno”, e insatisfacción los aspectos “puede mejorar” y “deficiente”, quedando la gráfica de la siguiente manera:

Gráfica 1
Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al clima organizacional
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, se determinó que los colaboradores de la entidad tienen un porcentaje de insatisfacción del 63% con respecto al clima organizacional, lo cual indica que el ambiente laboral que les brinda la entidad no es el adecuado para los colaboradores, esto afecta su comportamiento y motivación, lo cual genera deficiencias en el trabajo, las cuales perjudican el cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar, debido a que los empleados no están conformes con las recompensas por su trabajo, la forma en que se delegan responsabilidades, los estándares para medir el desempeño de los mismos, ya que se constató que no cuentan con una metodología o instrumentos para evaluar el desempeño, asimismo se constató que existe insatisfacción con el manejo de los conflictos que surgen, los desafíos que les da la entidad, la cooperación existente entre los diversos niveles, así como las relaciones interpersonales, la estructura organizacional y la identidad de los trabajadores con respecto a la entidad.

2.3.1. Dimensiones del clima organizacional

Para realizar el análisis, se hizo un vaciado de la información obtenida en el trabajo de campo, en el cual se determinó el nivel de satisfacción e insatisfacción que tienen los colaboradores en cada una de estas; este nivel se determinó a través del análisis de los porcentajes obtenidos en cada dimensión del clima organizacional evaluada, para esto se consideró como satisfacción los aspectos “excelente” y “bueno”, e insatisfacción los aspectos “puede mejorar” y “deficiente”.

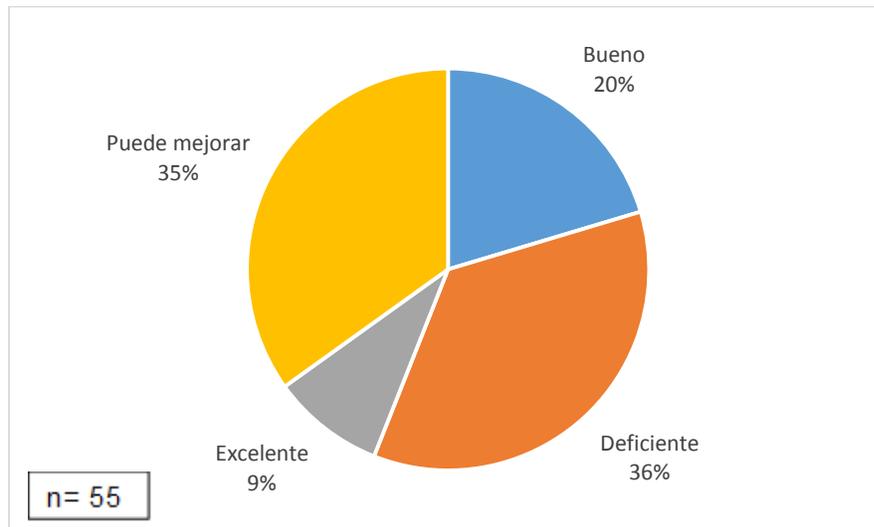
En conjunto con la entidad, se determinó que el nivel óptimo para el clima organizacional esperado es de 80% de satisfacción en cada dimensión. Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas se presentan ordenadas de mayor a menor en cuanto al porcentaje de insatisfacción:

Tabla 3
Nivel de satisfacción e insatisfacción por dimensión
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Dimensión	% Satisfacción	% Insatisfacción
Recompensa	29.45%	70.55%
Responsabilidad	31.64%	68.36%
Estándares	32.00%	68.00%
Conflicto	32.36%	67.64%
Desafío	33.82%	66.18%
Cooperación	33.82%	66.18%
Relaciones	44.00%	56.00%
Estructura	46.55%	53.45%
Identidad	52.36%	47.64%
Promedio	37.33%	62.67%

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

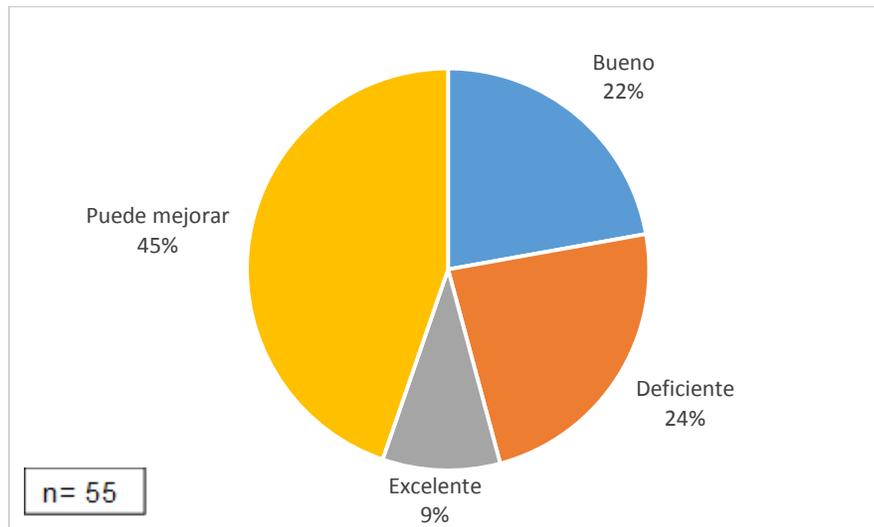
Gráfica 2
Resultados de la dimensión de recompensa
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

La gráfica muestra la percepción de los colaboradores con respecto a los estímulos recibidos y si son adecuados respecto al trabajo que realizan, así como los premios o sanciones que se reciben por parte de la entidad, al analizar los resultados, el 36% del personal indicó que es “deficiente” y el 35% que se “puede mejorar”, se observa que los colaboradores de la estación central perciben que su trabajo no es valorado ni recompensado por la entidad, consideran que el sistema para optar a un puesto superior es deficiente, así como las sanciones que se aplican por errores en el trabajo consideran que se pueden mejorar, además, el reconocimiento que les dan los superiores por el trabajo bien hecho no es el que desean recibir. Lo cual indica que se sienten insatisfechos con las recompensas que reciben por el trabajo que realizan, debido a que solo reciben reconocimiento verbal en algunos casos, por lo que la inexistencia de recompensas tangibles genera desmotivación en los colaboradores y que no realicen el trabajo de forma eficiente y eficaz generando atrasos o bien errores en la ejecución del mismo.

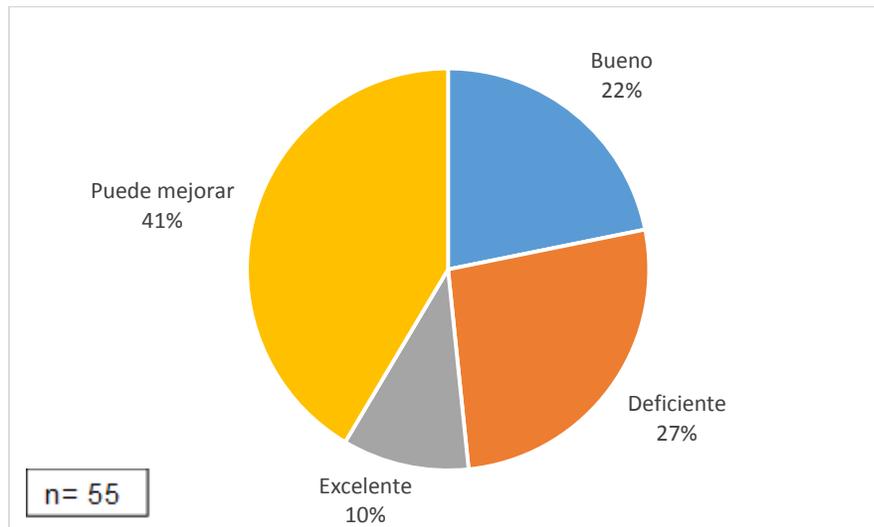
Gráfica 3
Resultados de la dimensión de responsabilidad
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

En esta dimensión se mide la percepción de los empleados con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo, así como la delegación de responsabilidades y la supervisión por parte de los superiores; el 24% de los colaboradores percibe que la forma en que se asumen responsabilidades, se asumen errores o se resuelven los errores que se cometen es deficiente, mientras que el 45% cree que se puede mejorar dicha situación, además, también la manera en que se resuelven los errores que se cometen, ya que actualmente no se asumen los errores y se culpa a terceros de los mismos, por lo que no se da resolución a los mismos; también se puede mejorar la forma en que los superiores delegan responsabilidad en los subalternos, ya que existe desconfianza en los mismos para confiarles ciertas tareas, mientras que existe una división de opinión en la forma en que el jefe verifica como se lleva a cabo del trabajo entre sí, se debe mejorar o si es buena, esto genera insatisfacción en los colaboradores y deficiencias en el trabajo en equipo en cada área de trabajo.

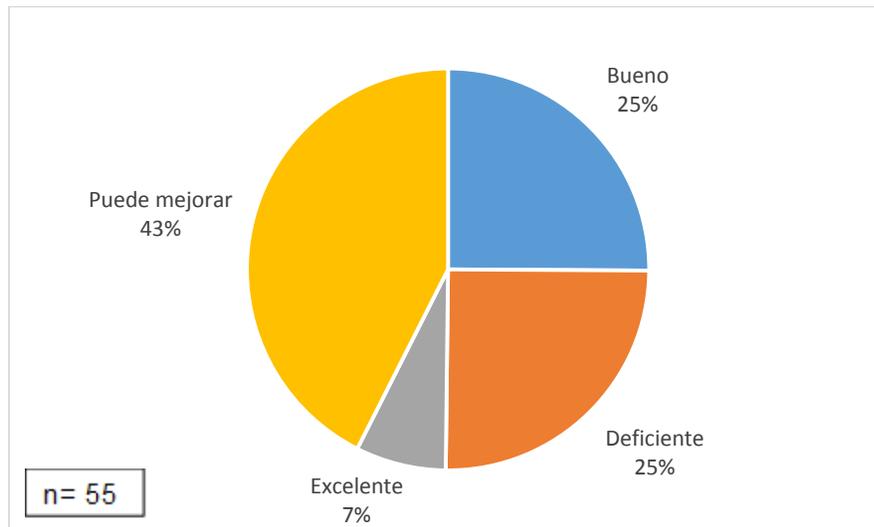
Gráfica 4
Resultados de la dimensión de estándares
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

Esta dimensión permite analizar la percepción que los colaboradores tienen acerca del interés que tiene la entidad sobre el rendimiento de los mismos, al analizar los resultados se determina que el 41% de colaboradores considera que se debe mejorar en esta dimensión, mientras que el 27% cree que es deficiente y una pequeña parte de colaboradores consideran que es excelente o buena, esto debido a que consideran que se debe mejorar el interés que tiene la entidad en cómo se realiza el trabajo asignado a cada puesto, los manuales que indican las actividades a realizar, el interés en mejorar continuamente a nivel institucional y la preocupación por las condiciones en que los trabajadores desempeñan su puesto de trabajo, también perciben que se deben mejorar los parámetros establecidos para medir el desempeño en el trabajo, ya que actualmente no tienen parámetros formales; los colaboradores perciben que no existe mejora continua en los procesos y procedimientos de cada área, esto causa insatisfacción y genera que los colaboradores sientan que hacen lo mismo, de la misma manera en que lo han hecho por años.

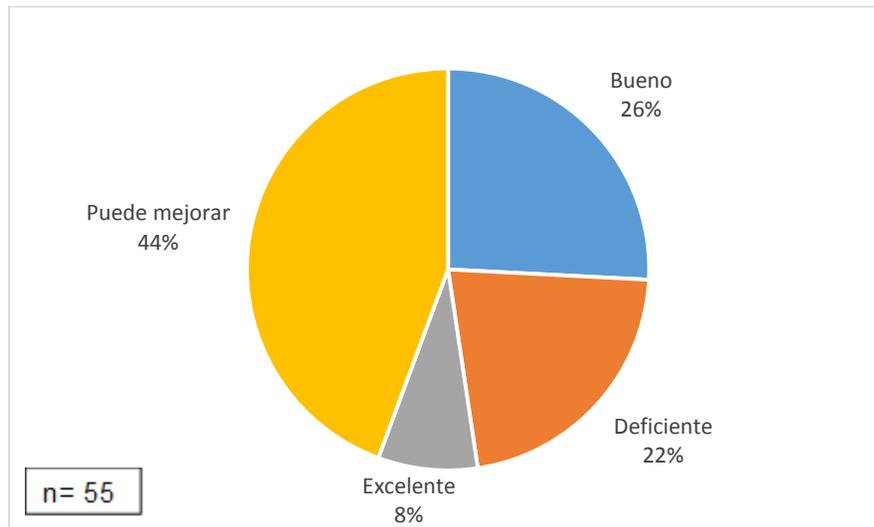
Gráfica 5
Resultados de la dimensión de conflicto
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

En esta dimensión se analiza la percepción de los trabajadores respecto al manejo de los conflictos que surgen dentro de la entidad, los resultados muestran que el 25% de los colaboradores considera que es deficiente el manejo de conflictos, mientras que el 43%, percibe que se puede mejorar el manejo de los conflictos dentro de la entidad, ya que actualmente muchos conflictos no se resuelven y solo son ignorados o minimizados, lo cual incrementa las inconformidades existentes; los empleados no se sienten satisfechos con la manera en que los superiores promueven el diálogo entre trabajadores, la forma en que un superior toma el que un empleado se exprese abiertamente aunque no esté de acuerdo con él, así como el manejo de los desacuerdos que se dan en las labores diarias que genera que los colaboradores no sientan que sus observaciones sean tomadas en cuenta para mejorar los desacuerdos que surgen, así mismo, consideran que no se sienten conformes con la importancia que la entidad le da a los conflictos que se dan al interior de la misma. Esto se transforma en inconformidades que la entidad no las toma con la importancia debida para minimizarlas o erradicarlas.

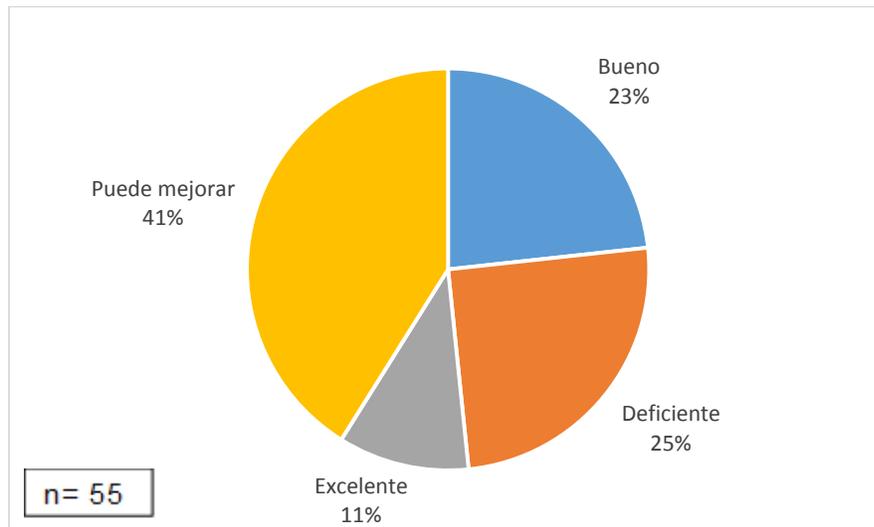
Gráfica 6
Resultados de la dimensión de desafío
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

El análisis de los resultados obtenidos muestra que con respecto a los desafíos que impone el trabajo en que se desempeñan, el 44% de los colaboradores tienen la percepción de que se puede mejorar, ya que consideran que la entidad no corre riesgos calculados que le permita lograr los objetivos organizacionales, además, los empleados tienen la misma percepción en cuanto a cómo se promueve que se realice el trabajo, la manera en que se toman las decisiones por parte de los altos mandos, cómo se toman en cuenta las ideas que tengan los trabajadores para mejorar el trabajo que se realiza y la forma en que se promueven nuevos métodos para realizar el trabajo, esto genera que los trabajadores no se sientan incentivados y los procedimientos para hacer las tareas sigan siendo los mismos, aunque puedan ser objeto de mejoras a los mismos con el fin de que sean más eficientes y generen mejores resultados y se reduzcan tiempos, asimismo, no existe estímulo hacia los colaboradores con nuevos desafíos que permitan desarrollar sus habilidades y que sientan que su aporte es valioso para la entidad.

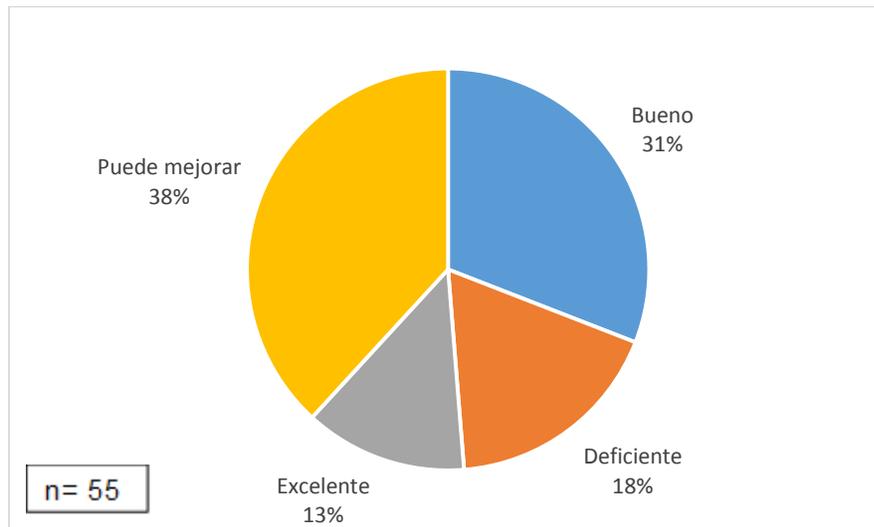
Gráfica 7
Resultados de la dimensión de cooperación
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

Al respecto de cómo se percibe el apoyo mutuo que existe entre los niveles superiores e inferiores y entre compañeros, el 25% de los colaboradores lo considera deficiente, mientras que el 41% considera deben realizarse mejoras en dicha dimensión, lo cual indica que existe insatisfacción en cuanto a la confianza que existe entre altos mandos y colaboradores, el interés que muestran los jefes en las aspiraciones que tienen los miembros de sus equipos de trabajo, la participación de otros compañeros de trabajo al realizar una labor que es poco común, la forma en que se promueve el trabajo en equipo dentro de la entidad, así como el reconocimiento que otorga la entidad por el trabajo que se realiza en equipo; la falta de cooperación entre compañeros o entre niveles jerárquicos genera deficiencias en los procedimientos que se realizan para llevar a cabo las actividades de cada área de trabajo y eso causa retrasos en el cumplimiento de las tareas asignadas e incumplimiento en los tiempos estipulados para llevarlas a cabo.

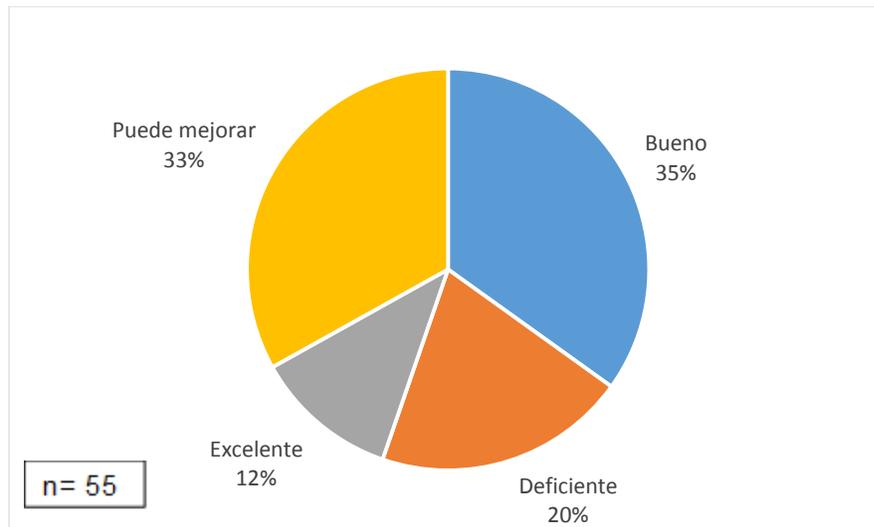
Gráfica 8
Resultados de la dimensión de relaciones
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

La percepción de los empleados respecto de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados es, que el 38% de colaboradores indican que se debe hacer mejoras, mientras que un 31% lo considera bueno, consideran que las relaciones de trabajo con colaboradores de otras áreas de la entidad tienen deficiencias; el compañerismo existente entre empleados de una misma área lo perciben como bueno, así como también el trato entre superiores y subordinados, sin embargo consideran que se debe mejorar la comunicación existente entre los altos mandos y los trabajadores, ya que la mayor parte de la comunicación es de tipo informal y no cuentan con un medio que permita que los colaboradores se informen del acontecer o de las actividades que realiza la entidad; estos problemas en las relaciones interpersonales y la comunicación entre compañeros y los niveles jerárquicos conducen a malos entendidos, así como mala comprensión de las instrucciones para realizar las actividades de trabajo.

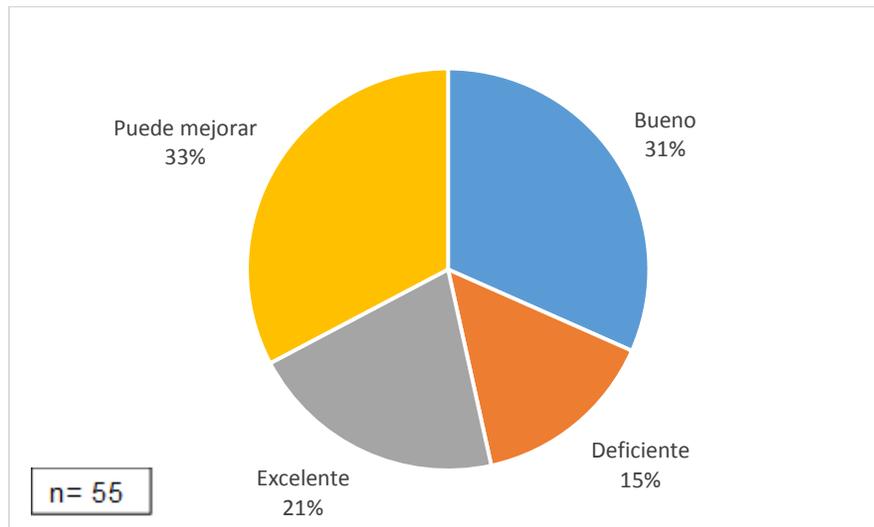
Gráfica 9
Resultados de la dimensión de estructura
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

En esta dimensión se evalúa la estructura organizacional y el conocimiento de los colaboradores de la misma, así como los procedimientos de cada área, al respecto, el 35% de los colaboradores tienen la percepción que el conocimiento que tienen acerca de la estructura de la entidad es bueno, una porción de colaboradores tienen percepción de que es buena, mientras otros creen que se debe ser más claras las tareas establecidas en el manual de normas y procedimientos, mientras que se sienten insatisfechos con la forma en que se define quienes toman las decisiones, los colaboradores tienen una opinión dividida entre se “puede mejorar” y “bueno” en cuanto a los procedimientos para realizar algún trámite interno y en cuanto al interés de los superiores en el cumplimiento de las políticas, reglas y procedimientos establecidos; por lo que, mejorar los procedimientos y toma de decisiones dentro de la entidad evitará la duplicidad de las funciones o bien, la confusión al definir quién debe realizarlas y quien tomar las decisiones en cada área de trabajo.

Gráfica 10
Resultados de la dimensión de identidad
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo realizada. USAC, 2018.

En esta dimensión se analizó la percepción de los empleados con respecto al sentido de pertenencia que tienen hacia la entidad, y si se consideran un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, existen dos respuestas que resaltaron, ya que el 33% de colaboradores indicó que se “puede mejorar” y el 31% indicó que es “buena” la identidad que tienen los trabajadores, las respuestas obtenidas indican que hay que fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la entidad y la unidad en la que laboran, además de la lealtad que tienen hacia la misma, el interés que tienen los trabajadores por los intereses de la misma es bueno, así como los valores institucionales establecidos; las deficiencias en la identidad y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la entidad, pueden derivar en la falta de compromiso en el puesto que desempeñan, por lo que alinear los intereses que se desea alcanzar la entidad con los de los colaboradores los incentivará hará que mejore su rendimiento, por lo que obtendrá mejores resultados.

2.4. Análisis de resultados

Luego de realizar el vaciado de información y el respectivo análisis de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, se obtuvo como resultado que el 63% de los colaboradores se sienten insatisfechos, mientras que el 37% están satisfechos con el ambiente de trabajo, por lo que se establece que en la mayoría de las dimensiones estudiadas, los empleados manifiestan insatisfacción con el ambiente de trabajo que la entidad ofrece, los trabajadores se sienten inconformes en cuanto a los estímulos, premios o sanciones que reciben por el trabajo que realizan, además la forma en que se asume las responsabilidades por errores cometidos es deficiente, asimismo consideran que los estándares establecidos para medir su rendimiento no son adecuados, también consideran que se debe mejorar el manejo de los conflictos que surgen en la entidad, además, consideran que no se asumen riesgos y que no existe mayor desafío en las actividades que se realizan día a día, los empleados se sienten insatisfechos con la cooperación que existe entre compañeros de una misma área o de distintas áreas en el desarrollo de las actividades de la entidad, en cuanto a las relaciones interpersonales consideran que se debe fortalecer esta área para tener un mejor ambiente laboral, mientras que existe una mejor evaluación para los conocimientos de la estructura de la entidad, además evaluaron positivamente el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la entidad.

Las deficiencias detectadas pueden conducir a mal manejo de recursos e incumplimiento en los objetivos establecidos por la entidad; además, la inexistencia de instrumentos que permitan medir la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional, así como la carencia de estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo han causado que no se lleven a cabo acciones que se tenga el nivel de satisfacción del 80% deseado por la entidad, es por esto que, basado en los resultados obtenidos, se determinó que es necesario establecer planes de mejora que permitan mejorar significativamente el clima organizacional, por lo que se proponen los siguientes planes de mejora.

Capítulo III

Propuestas de planes para mejorar el clima organizacional en la estación central de una entidad autónoma del Gobierno, ubicada en la zona 3 de la Ciudad de Guatemala

Luego de analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo y de realizar la medición del clima organizacional en la entidad, se presentan planes de mejora que permiten realizar cambios o modificaciones que ayuden a crear un ambiente laboral idóneo para los trabajadores y así mejorar la percepción de estos respecto del mismo reduciendo los aspectos negativos detectados en la fase del trabajo de campo.

Estos planes de mejora se han creado con base en los resultados obtenidos del análisis de cada una de las dimensiones, para lo cual se han tomado en cuenta aquellas en las que se detectó mayor porcentaje de insatisfacción por parte de los colaboradores de la entidad.

Esta propuesta es una herramienta que pretende colaborar a que la entidad alcance sus objetivos propuestos, mejorando el ambiente laboral de los colaboradores desde los altos mandos hasta los niveles operativos de la estructura organizacional, fortaleciendo las dimensiones con menor satisfacción, procurando un mejor desempeño en las actividades que se realizan en cada unidad que conforma la misma, así como alcanzar un trabajo de equipo eficiente, comunicación adecuada y eficaz en todos los niveles, oportunidades de promoción y reconocimiento en el trabajo y así tener colaboradores comprometidos con la entidad.

Dicha propuesta está conformada por la justificación de la misma, los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, el alcance de la misma, las metas, la metodología que se utilizará, la descripción de los planes, el modelo de medición de estos, el sistema de verificación de la implementación de la misma, el presupuesto que se requiere para llevarlos a cabo y el plan de acción.

3.1. Justificación de la propuesta

Debido al papel que juega el recurso humano en la entidad objeto de investigación, es de gran importancia el establecer acciones de mejora que brinden a los colaboradores un clima organizacional idóneo para que puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, por lo que las acciones de mejora que se plantean son de beneficio tanto para los colaboradores como para la entidad ya que se obtendrán mejores resultados para ambos.

Estas acciones de mejora se plantean para las dimensiones de recompensa, responsabilidad, estándares y conflicto, de tal manera que al fortalecer estas dimensiones se obtenga un efecto cascada que indirectamente influya en las demás dimensiones estudiadas.

3.2. Objetivos de la propuesta

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

3.2.1. Objetivo general

Establecer acciones de mejora durante el año 2019 que permitan a la entidad tomar acciones concretas acerca del ambiente laboral que brinda a los colaboradores en el lapso de un año para obtener un nivel de satisfacción del 60% y así obtener mejores resultados con un recurso humano satisfecho con las condiciones laborales en las que desempeña su puesto de trabajo.

3.2.2. Objetivos específicos

Se plantean los siguientes objetivos para que en un plazo de un año la institución logre:

- Implementar acciones concretas que permitan que los colaboradores sean reconocidos por el trabajo que realizan y su aporte al logro de los objetivos institucionales para aumentar a 60% el nivel de satisfacción de los mismos respecto a la dimensión de recompensas.

- Promover que los superiores deleguen responsabilidad sobre los subordinados y se incentive a los colaboradores a asumir las responsabilidades que les sean asignadas y que los superiores puedan delegar responsabilidad en sus subalternos para aumentar el nivel de satisfacción en la dimensión de responsabilidades aumente a un 60%.
- Mejorar los estándares establecidos por la entidad para la realización del trabajo, así como el interés de los superiores en que se cumplan dichos estándares para que el nivel de satisfacción en cuanto a la dimensión de estándares aumente al 60%.
- Implementar acciones que permitan a los altos mandos manejar y resolver conflictos internos de forma eficiente, para fortalecer en los superiores la capacidad de manejar los conflictos que surgen dentro de cada área de trabajo, así como también que la entidad otorgue la importancia debida a los conflictos laborales al interior de la misma, y así, incrementar el nivel de satisfacción al 60% respecto a la dimensión de conflictos.
- Aumentar en diez puntos porcentuales el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a las demás dimensiones analizadas en la presente investigación.

3.3. Alcance

Las propuestas que a continuación se detallan son el resultado del análisis del trabajo de campo acerca de la percepción que tienen los colaboradores de la estación central de la entidad objeto de estudio en cuanto al clima organizacional y es aplicable para todos los colaboradores de la misma, siendo estos de altos mandos como personal administrativo y operativo. El alcance que se espera obtener se detalla a continuación:

- Involucrar a todos los jefes y altos mandos de la entidad.
- Que todos los colaboradores participen en los planes de mejora.

- Crear conciencia en los altos mandos de la importancia de la realización de este tipo de mediciones.
- Que los altos mandos tengan la capacidad para establecer qué factores debe fortalecer con su equipo de trabajo y así llevar a cabo acciones de mejora.
- Establecer que al cabo de un año de hecho el estudio se repita para verificar las mejoras obtenidas y las áreas a fortalecer.

3.4. Metas

- Incrementar la satisfacción de los colaboradores en la próxima medición en comparación con el presente estudio.
- Que todos los colaboradores de la institución participen en los programas de mejora.
- Que todas las jefaturas, tanto del área administrativa como operativa se involucren en la ejecución de los planes de mejora.
- Identificar las cuatro dimensiones del clima organizacional que tienen mayor deficiencia en la entidad.

3.5. Descripción de los planes de mejora

Toda entidad debe ser competitiva y para serlo se requiere tener al recurso humano satisfecho con su ambiente laboral, para esto, la entidad debe preocuparse por su bienestar y sus metas personales, asimismo, se verá beneficiada al tener un personal comprometido con los objetivos institucionales.

Cada plan incluido dentro de esta propuesta, se conforma por un plan de acción que contiene una descripción de las actividades con las que se va a desarrollar el mismo, así como los objetivos, metas, responsables y medios de verificación, así como los resultados que se esperan obtener. Cada uno de los planes está orientado a mejorar cada uno de las dimensiones detectadas como críticas dentro del proceso de investigación de clima organizacional dentro de la entidad.

3.5.1. Metodología

Luego de analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo se determinó que las dimensiones del clima organizacional con mayor insatisfacción, tal y como se observa en la tabla 3 titulada “Nivel de satisfacción e insatisfacción por dimensión”, son: Recompensa (70.55%), Responsabilidad (68.36%), Estándares (68.00%) y Conflicto (67.64%). Por tal razón se establecen planes de mejora para cada uno de los cuatro factores.

3.5.2. Propuesta de filosofía empresarial y organigrama de la entidad

a) Misión

Somos una entidad autónoma reconocida por el Gobierno de Guatemala dedicada a atender emergencias ininterrumpidamente, prevenir desastres, promover campañas de educación y prevención, y asesorar a otras entidades del Estado para la prevención de desastres, salvaguardando la vida y protegiendo el patrimonio de la población guatemalteca, minimizando el impacto económico y social.

• Visión

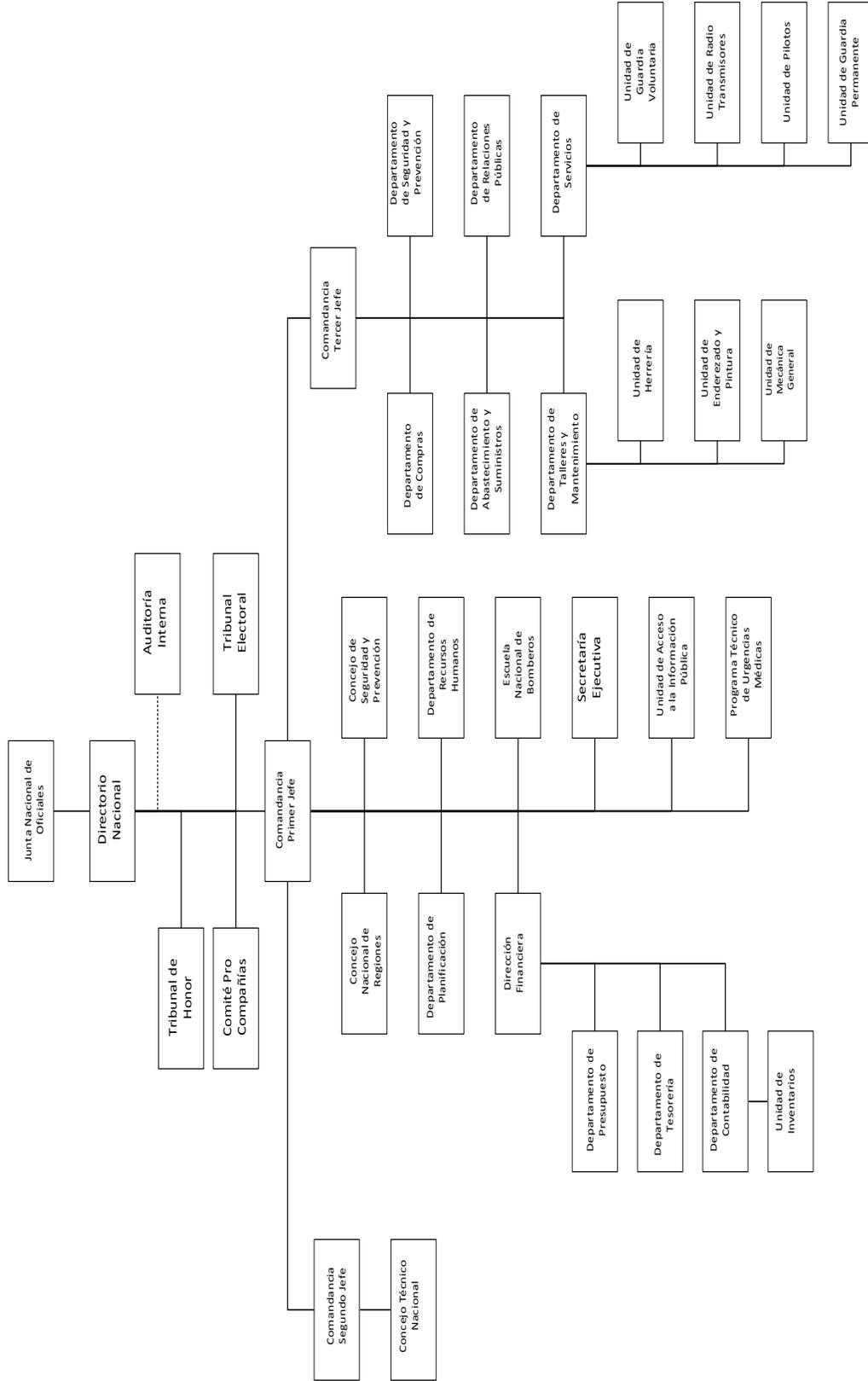
Ser la entidad líder en la prevención y asistencia a la población guatemalteca en cualquier tipo de emergencia o desastre en todo el territorio nacional prestando servicio profesional y con altos estándares de calidad.

• Valores

- ✓ **Disciplina:** actitud para acatar las normas, protocolos, lineamientos y procedimientos que rigen las actividades que realiza la entidad.
- ✓ **Honor:** cualidad que permite comportarse apropiadamente en el desempeño de las labores.
- ✓ **Abnegación:** actitud voluntaria para ayudar a las personas sin esperar nada a cambio.

- ✓ **Integridad:** obrar con rectitud en todo momento, con apego a los principios morales.
- ✓ **Excelencia:** prestar un servicio profesional que cumpla con altos estándares de calidad en todas las áreas de la entidad.

✓ Organigrama organizacional propuesto para la entidad

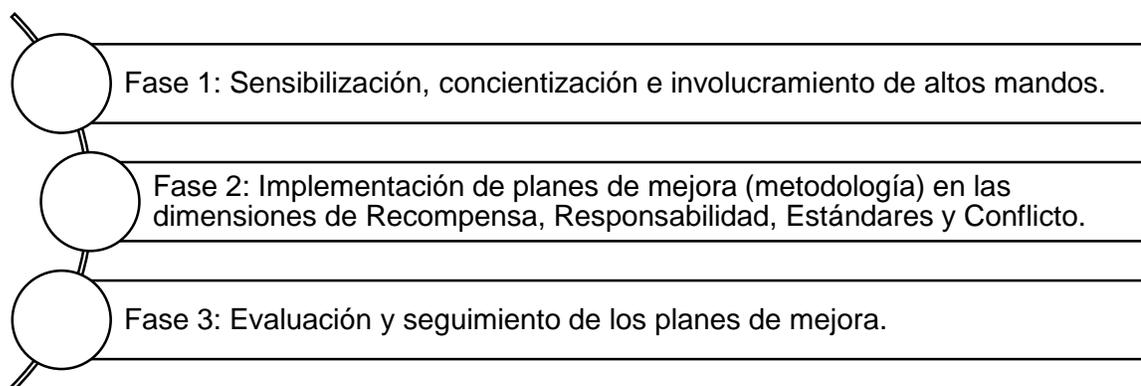


Fuente: Elaboración propia, con base en el Manual de funciones y atribuciones de la entidad.

3.5.3. Fases de implementación de los planes de mejora

Para ejecutar los planes de mejora propuestos, se debe seguir una secuencia ordenada de pasos para que estos sean efectivos y cubran todos los aspectos requeridos que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la entidad, según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, las fases para implementar los planes de mejora son las siguientes:

Esquema 5
Fases de implementación de planes de mejora para la entidad
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

3.5.3.1. Fase 1: Sensibilización e involucramiento de altos mandos

Para implementar los planes de mejora se requiere inicialmente que cada uno de los jefes y encargados de las distintas áreas, unidades y departamentos de la entidad estén comprometidos y dispuestos a colaborar y así crear apertura y colaboración por parte de todos los colaboradores, en esta etapa se realizarán talleres de sensibilización y concientización a los jefes y encargados de áreas en el tema del clima organizacional, para lo cual se contratará a un facilitador externo; además, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos deberá nombrar a un Comité facilitador, el cual se encargará de llevar a cabo cada una de las

actividades y se deberá encargarse de planear y organizar de cada una de las fases para implementar los planes de mejora.

a) Objetivo general

Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad acerca de la importancia de tener un clima organizacional que permita a los colaboradores desarrollar sus funciones y tareas de manera óptima para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

b) Objetivos específicos

- Comunicar a los altos mandos de la entidad los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en cuanto a la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores con respecto al clima organizacional.
- Involucrar y comprometer al 100% de los altos mandos de la entidad en el desarrollo del tema del clima organizacional, así como de cada uno de los planes de mejora propuestos.

c) Metodología

Para realizar la sensibilización de los altos mandos de la entidad, se realizará una reunión con un facilitador experto en el tema del clima organizacional, para que les dé a conocer la importancia y los beneficios de tener un clima organizacional idóneo para sus equipos de trabajo. La reunión se realizará en un lugar a convenir. El contenido de este plan de sensibilización es el siguiente:

Tabla 4
Contenido del plan de sensibilización sobre el clima organizacional
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Sensibilización sobre el clima organizacional	
Dirigido a:	Altos mandos de la entidad.
Objetivo:	Informar durante ocho horas, al 100% de los altos mandos de la entidad por medio de la capacitación de la importancia y beneficios de contar con un clima organizacional satisfactorio para los colaboradores y cómo esto influye en la productividad y el logro de los objetivos institucionales.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del clima organizacional. • Dimensiones que componen el clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer. • Relación entre el clima organizacional y la productividad en la entidad. • Beneficios para la entidad de tener un clima organizacional idóneo. • Beneficios para los colaboradores de tener un clima organizacional idóneo. • Consecuencias de insatisfacción de los colaboradores con el clima organizacional. • Acciones que ayudan a alcanzar un clima organizacional idóneo. • Ejemplos de empresas exitosas. • Resolución de casos de clima organizacional comunes.
Metodología:	Taller presencial a través de la exposición del tema por parte del facilitador, y participación de los altos mandos en preguntas y

	respuestas, así como vivencias actuales en sus áreas para que el facilitador resuelva dudas y asesore para solucionar dichas situaciones.
Duración:	8 horas.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

Para realizar la concientización e involucramiento, se presentarán los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la entidad con el fin de que cada uno de los altos mandos tenga conocimiento de dichos resultados con el fin de lograr su involucramiento en los planes de mejora que se llevarán a cabo para mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al clima organizacional, el contenido se presentará en una sala de reuniones elegida previamente, el contenido del plan es el siguiente:

Tabla 5
Contenido del plan de concientización e involucramiento sobre los resultados de la medición del clima organizacional
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concientización e involucramiento sobre el clima organizacional	
Dirigido a:	Altos mandos de la entidad.
Objetivo:	Exponer al 100% de los altos mandos durante dos horas, por medio de una presentación, los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional, así como mostrar las dimensiones en las que existe mayor insatisfacción entre los colaboradores, así como presentar la propuesta de los planes de mejora a implementar.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología utilizada para la aplicación del estudio. • Dimensiones evaluadas para medir el clima organizacional. • Escala de evaluación de las dimensiones evaluadas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del estudio realizado. • Instrumento de medición del clima organizacional. • Presentación de los resultados obtenidos por cada dimensión evaluada. • Situación actual de satisfacción de los colaboradores acerca del clima organizacional. • Análisis y discusión de resultados. • Consecuencias de mantener el nivel actual de satisfacción. • Propuesta de planes de mejora de las dimensiones evaluadas con mayor insatisfacción por parte de los colaboradores.
Metodología:	Exposición de los resultados de la medición y de las propuestas de planes de mejora a cargo del comité facilitador y resolución de dudas realizadas por los participantes, para luego realizar el dictamen de aprobación de la propuesta.
Duración:	2 horas.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

d) Plan de acción

Luego de haber desarrollado las metodologías para la ejecución de la Primera fase de los planes de mejora, a continuación, se presenta el plan de acción que detalla la forma en que se llevará a cabo cada actividad de la misma:

Tabla 6

Plan de acción para la implementación de la fase 1 de los planes de mejora
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% de la fase 1 al corto y mediano plazo.								
1	Presentación de la propuesta de planes de mejora.	Presentar la propuesta con el 100% de actividades al Jefe del Departamento de Recursos Humanos en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	01/04/2019	01/04/2019	Entrega para aprobación de los planes de mejora.	Q -
2	Aprobación de la propuesta de planes de mejora.	Aprobación del 100% de la propuesta de planes de mejora en una sesión.	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	02/04/2019	02/04/2019	Visto bueno de aprobación de la propuesta de planes de mejora.	Q -
3	Determinar el facilitador que impartirá el taller de sensibilización.	Contratar al facilitador y definir el 100% del contenido a impartirse en seis días hábiles.	Comité Facilitador	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la información del facilitador y el contenido de la sensibilización.	03/02/2019	10/04/2019	Tener contratado al facilitador y el contenido de la sensibilización.	Q 1,125.00
4	Coordinación logística a implementar.	Coordinar al 100% la logística y refrigerio que se implementarán para llevar a cabo la reunión en dos días hábiles.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	11/04/2019	12/04/2019	Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 500.00
5	Realizar la sensibilización.	Llevar a cabo la sensibilización con la participación del 100% de los altos mandos de la entidad en una reunión.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la sensibilización.	22/04/2019	22/04/2019	Altos mandos sensibilizados acerca del clima organizacional.	Q -
6	Coordinación logística a implementar.	Coordinar al 100% la logística que se implementará para llevar a cabo la reunión en tres días hábiles.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	24/04/2019	26/04/2019	Contar los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 500.00
7	Realizar la concientización.	Participación del 100% de los altos mandos de la entidad en un día de duración del taller.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la concientización.	29/04/2019	29/04/2019	Altos mandos sensibilizados acerca del clima organizacional.	Q -
8	Evaluación de la Fase 1.	Evaluar semanalmente la implementación del taller de sensibilización para cumplir con el 100% de las actividades de la fase 1.	Comité Facilitador	Informe de progreso de la implementación de la fase 1.	11/04/2019	29/04/2019	Información acerca del progreso de la implementación de la fase 1.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

e) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Altos mandos de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación de la fase 1, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 6, se detalla a continuación:

Tabla 7
Presupuesto de implementación de la fase 1
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Honorarios del facilitador	Q. 1,125.00
✓ Logística para realizar la fase 1	Q. 500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
Total	Q. 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

f) Evaluación

A continuación, se presenta el listado de verificación para que el Comité facilitador corrobore el cumplimiento de las actividades de la fase 1 de la implementación de los planes de mejora, este enlista las actividades que se deben realizar, indicando no se han realizado, están en proceso o están finalizadas, también incluye un apartado de observaciones donde se puede colocar las observaciones pertinentes.

Formato 1

Listado de verificación de la implementación de la fase de sensibilización, concientización e involucramiento de altos mandos

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Responsable:			Fecha:			
No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			Realizado	En proceso	No realizado	
1	Presentación del plan de sensibilización y concientización a Jefe del Departamento de Recursos Humanos					
2	Nombramiento del Comité facilitador.					
3	Programación de fecha a realizar la sensibilización.					
4	Hacer el listado de participantes.					
5	Invitación a los participantes.					
6	Preparar el lugar para realizar la reunión.					
7	Preparación de materiales a utilizar (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesa).					
8	Definir el refrigerio que se dará a los participantes.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Realización de la reunión de sensibilización.					
11	Elaboración de informe de la reunión de sensibilización.					
12	Programar día de la reunión de concientización.					
13	Confirmar asistencia de participantes.					
14	Preparar el lugar para realizar la reunión.					
15	Preparación de materiales a utilizar.					
16	Realización de la reunión de concientización.					
17	Aprobación de la propuesta de planes de mejora.					
18	Inicio de implementación de la fase 2.					

Firma Responsable

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

3.5.3.2. Fase 2: Implementación de planes de mejora en las dimensiones de recompensa, responsabilidad, estándares y conflicto

Esta fase consiste en proporcionar los planes de mejora que permitan mejorar la percepción que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional, específicamente en las dimensiones de recompensa, responsabilidades, estándares y conflicto, para lo cual se proporcionarán las metodologías y herramientas que contribuyan a mejorar la satisfacción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional.

Para llevar a cabo esta fase, se aplicarán cuatro planes de mejora que permitan mejorar la insatisfacción detectada en el capítulo II de este documento y así tener un clima organizacional idóneo dentro de la entidad. A continuación, se describe el contenido de cada uno de los planes de mejora, siendo estos:

- Plan de mejora para la dimensión de recompensa.
- Plan de mejora para la dimensión de responsabilidades.
- Plan de mejora para la dimensión de estándares.
- Plan de mejora para la dimensión de conflicto.

I. Plan de mejora para la dimensión de recompensa

Este plan de mejora surge de la necesidad que tienen los colaboradores de ser recompensados por el trabajo que realizan, de tal forma que al ser recompensados por su labor se sientan entusiasmados y comprometidos en mejorar la productividad en las labores que desempeñan dentro de la entidad. Así mismo, recompensar a los colaboradores por su esfuerzo y excelencia en el trabajo, refleja el interés que tiene la entidad tanto en los resultados individuales como en los resultados de los equipos de trabajo.

a) Objetivo general

Recompensar semestralmente al 20% de los colaboradores a través de programas de recompensa, con el propósito de demostrar que cada puesto de trabajo realiza un aporte importante para el logro de los objetivos institucionales y que el trabajo con excelencia es reconocido por la entidad.

b) Objetivos específicos

- Recompensar el 100% del trabajo bien hecho con el fin de mejorar la productividad, esto en un lapso de seis meses.
- Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad en la importancia de recompensar el trabajo que realizan los colaboradores y los equipos de trabajo a través de un taller de concientización, esto en el lapso de un mes.
- Demostrar en un período de seis meses, que la entidad valora y gratifica el desempeño laboral de sus colaboradores a través de recompensas.
- Promover a través de recompensas, la excelencia en el desempeño de los colaboradores, esto en un período de seis meses.

Para esta dimensión, se proponen un taller de concientización para los altos mandos de la entidad y un programa llamado “equipo de trabajo de excelencia”, los cuales se detallan a continuación:

c) Metodología del taller de concientización

Para llevar a cabo este plan de mejora, primero se el taller de concientización, dirigido a los altos mandos de la entidad que cuenten con personal a su cargo, este taller se realizará contratando a un facilitador experto en el tema recompensas en las organizaciones de trabajo, para que les dé a conocer la importancia de recompensar a los colaboradores por el trabajo que realizan, así como los beneficios de reconocer el trabajo bien hecho en sus equipos de trabajo; el mismo se realizará en un lugar a convenir y el contenido de este taller es el siguiente:

Tabla 8
Contenido del taller de concientización de recompensa
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Contenido del taller de concientización de recompensa	
Dirigido a:	Altos mandos de la entidad.
Objetivo:	Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad con un taller de 8 horas acerca de la importancia y beneficios de aplicar recompensas a los colaboradores por el trabajo que realizan, así como enseñarles diversas formas de recompensar a los colaboradores para que se sientan comprometidos en ser productivos para la entidad.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de recompensas. • Importancia de aplicar recompensas. • Relación entre las recompensas y la productividad de los colaboradores. • Beneficios para la entidad de aplicar recompensas. • ¿Cómo recompensar a los colaboradores? • Ejemplos de recompensas utilizadas en empresas exitosas. • Resolución de casos de recompensas.
Metodología:	Taller presencial a través de la exposición del tema por parte del facilitador, y participación de los altos mandos en preguntas y respuestas, así como vivencias en sus áreas para resolución de dudas y asesoría para solucionar dichas situaciones.
Duración:	8 horas.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

d) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 9
Plan de acción para la implementación del taller de concientización de recompensa
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del taller de concientización de recompensa.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto		
					Inicio	Fin				
1	Presentación del taller de concientización.	Presentación del taller al 100% en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	02/05/2019	02/05/2019	Entrega para aprobación del taller.	Q -		
2	Aprobación del taller.	Aprobación del taller al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/05/2019	03/05/2019	Visto bueno de aprobación del taller.	Q -		
3	Definir facilitador y contenido del taller de concientización.	Contratar al facilitador y definir el 100% del contenido a impartirse en tres días hábiles.	Comité Facilitador	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la información del facilitador y el contenido de la concientización.	04/05/2019	06/05/2019	Tener contratado facilitador y contenido de la concientización.	Q 1,125.00		
4	Coordinación de materiales y logística para la realización del curso.	Coordinar al 100% la logística y el refrigerio que se implementarán para llevar a cabo la reunión en tres días hábiles.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	07/05/2019	09/05/2019	Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 1,000.00		
5	Realización del taller de concientización.	Participación del 100% de los altos mandos de la entidad en un día de duración del taller.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la concientización.	13/05/2019	13/05/2019	Altos mandos capacitados acerca de las recompensas.	Q -		
6	Evaluación del taller de concientización.	Evaluar la implementación del taller el 100% de lo realizado cada semana.	Comité Facilitador	Informe de la percepción de los colaboradores sobre la implementación del taller.	11/05/2019	13/05/2019	Información de la percepción de los participantes acerca del taller.	Q -		
Inversión total en quetzales:								Q 2,125.00		

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

e) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Altos mandos de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de recompensa, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 9, se detalla a continuación:

Tabla 10
Presupuesto de implementación del taller de concientización de
recompensa
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Honorarios del facilitador	Q. 1,125
✓ Logística para realizar el taller	Q. 500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
Total	Q. 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

f) Evaluación

A continuación, se presenta el formato para que los participantes de los talleres de concientización puedan evaluar cada una de las actividades de los mismos, este formato indica los aspectos a evaluar como contenido, facilitador, material de apoyo y aspectos generales de cómo se lleve a cabo el taller de concientización,

para dicha evaluación se coloca la escala de calificación: excelente, bueno, puede mejorar y deficiente.

Formato 2
Evaluación del taller de concientización
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Nombre del taller: _____ **Fecha:** _____

Nombre del Facilitador: _____

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

D= Deficiente PM = Puede mejorar B = Bueno E = Excelente

No.	ASPECTOS	CALIFICACIÓN			
		D	PM	B	E
I. Contenido					
1	Actualidad del contenido.				
2	Los temas son aplicables a su puesto de trabajo.				
3	Orden lógico de los temas planteados.				
4	Claridad de los temas.				
II. Facilitador					
5	Dominio y conocimiento del tema.				
6	Habilidad para transmitir la información.				
7	Metodología utilizada por el facilitador.				
8	Resolución de dudas.				
9	Claridad en la pronunciación de las palabras.				
10	Uso correcto del vocabulario.				
III. Material de apoyo					
11	Funcionamiento del equipo audiovisual.				
12	El material de apoyo es comprensible.				
IV. Aspectos generales					
13	Ambiente adecuado para la capacitación.				
14	Las instalaciones son adecuadas para la capacitación.				
15	Puntualidad del evento.				

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

g) Verificación

A continuación, se presenta el listado de verificación para que el Comité facilitador corrobore el cumplimiento de las actividades para implementar el taller de concientización, este enlista las actividades que se deben realizar, indicando no se han realizado, están en proceso o están finalizadas, también incluye un apartado de observaciones donde se puede colocar las observaciones pertinentes.

Formato 3

Listado de verificación de la implementación de los talleres de concientización

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Responsable:			Fecha:			
No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			Realizado	En proceso	No realizado	
1	Presentación del taller de concientización al Jefe del Departamento de Recursos Humanos					
2	Aprobación de facilitador y contenido del taller.					
3	Programación de fechas a realizar el taller.					
4	Hacer el listado de participantes.					
5	Invitación a los participantes.					
6	Preparar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.					
7	Preparación de materiales a utilizar (cañonera, computadora, impresiones, audiovisuales, sillas, mesa).					
8	Definir el refrigerio que se dará a los participantes.					
9	Confirmar asistencia de participantes.					
10	Realización del taller de concientización.					
11	Elaboración de informe de evaluación del taller de concientización.					
12	Presentar de informe de evaluación del taller de concientización.					
13	Determinar acciones correctivas para mejorar las capacitaciones.					

Firma Responsable

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

h) Metodología para llevar a cabo el programa equipo de trabajo de excelencia

El trabajo en equipo es de vital importancia para el logro de los objetivos, tanto de las unidades como de la entidad, por lo tanto, para recompensar al equipo de trabajo que sea más eficiente, es necesario establecer parámetros que permitan medir de forma objetiva el desempeño de los equipos de trabajo de la entidad para que sea recompensado su excelencia. Para recompensar al equipo de trabajo que mejor desempeño haya tenido durante un semestre, el premio sería un viaje recreacional todo pagado un fin de semana a los parques Xetulul y Xocomil, con servicio de transporte ida y vuelta y alojamiento en el Hotel San Martín de Los Hostales del IRTRA. Para esto, se presenta las fases a seguir para recompensar al equipo de trabajo de excelencia:

Esquema 6

Fases para recompensar al equipo de trabajo de excelencia

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018



Fase 1 : Selección del equipo de trabajo de excelencia

El comité facilitador evaluará los resultados de cada equipo de trabajo durante el semestre y seleccionará al equipo de trabajo con mejor calificación.



Fase 2: Convocatoria

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos emitirá un afiche a través del cual convocará a todos los colaboradores de la institución a que asistan al evento de premiación.



Fase 3: Premiación

la premiación se realizará en el auditorio o sala de reuniones de la institución, el encargado de anunciar y entregar el reconocimiento será Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

i) Fase 1: Selección del equipo de trabajo de excelencia

Para llevar a cabo la fase 1 que es la evaluación y selección del equipo de trabajo de excelencia se presenta una herramienta llamada “Evaluación de equipos de trabajo de excelencia”, esta herramienta permitirá establecer los criterios que se deben evaluar para recompensar a un equipo de trabajo, esta evaluación deberá ser llenada por el comité facilitador.

Formato 4

Evaluación de equipos de trabajo de excelencia

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Departamento o sección: _____

Encargado: _____ Fecha: _____

Instrucciones: lea los siguientes aspectos y marque con una “X” el que considere que es aplicable al equipo de trabajo que se evalúa.

No.	Aspecto	Escala			Observaciones
		Siempre	A veces	Nunca	
1	El trabajo se realiza con eficiencia.				
2	Entrega el trabajo en el tiempo requerido.				
3	Optimización de los recursos que utiliza en sus labores.				
4	Realiza propuestas de innovación para el trabajo del área.				
5	Colabora cuando se le solicita.				
6	Se adapta a los cambios que se realizan en el área.				
7	Demuestra compromiso con los objetivos de la entidad.				
8	Existe comunicación asertiva en el área de trabajo.				
9	Apoya a otros equipos de trabajo aunque no sea solicitado.				
10	Demuestra buen manejo de los conflictos que se dan.				
11	Existe buena actitud al realizar las labores asignadas.				
12	Existe retroalimentación para mejorar el trabajo del área.				
Total					

Comité facilitador

Vo.Bo. _____
Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

Para determinar el equipo de trabajo con mejor puntaje se debe sumar en la parte inferior las "X" que obtuvo cada equipo de trabajo y determinar el que mejor resultado obtuvo para optar a ser premiado.

j) Fase 2: Convocatoria

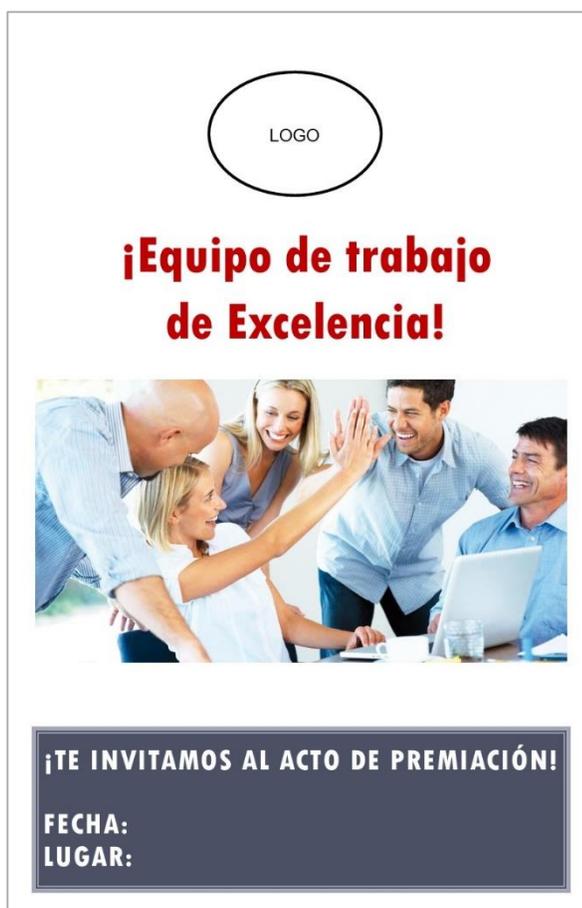
Para llevar a cabo la fase 2 que consiste en convocar al personal a participar del acto de premiación se emitirá un afiche, el cual se muestra a continuación:

Figura 6

Afiche de invitación al acto de premiación del equipo de trabajo de excelencia

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

k) Fase 3: Premiación

Para llevar a cabo la fase 3 de la premiación, a continuación, se muestra cómo se debe desarrollar la premiación al equipo de trabajo de excelencia:

Tabla 11
Desarrollo de premiación al equipo de trabajo de excelencia
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

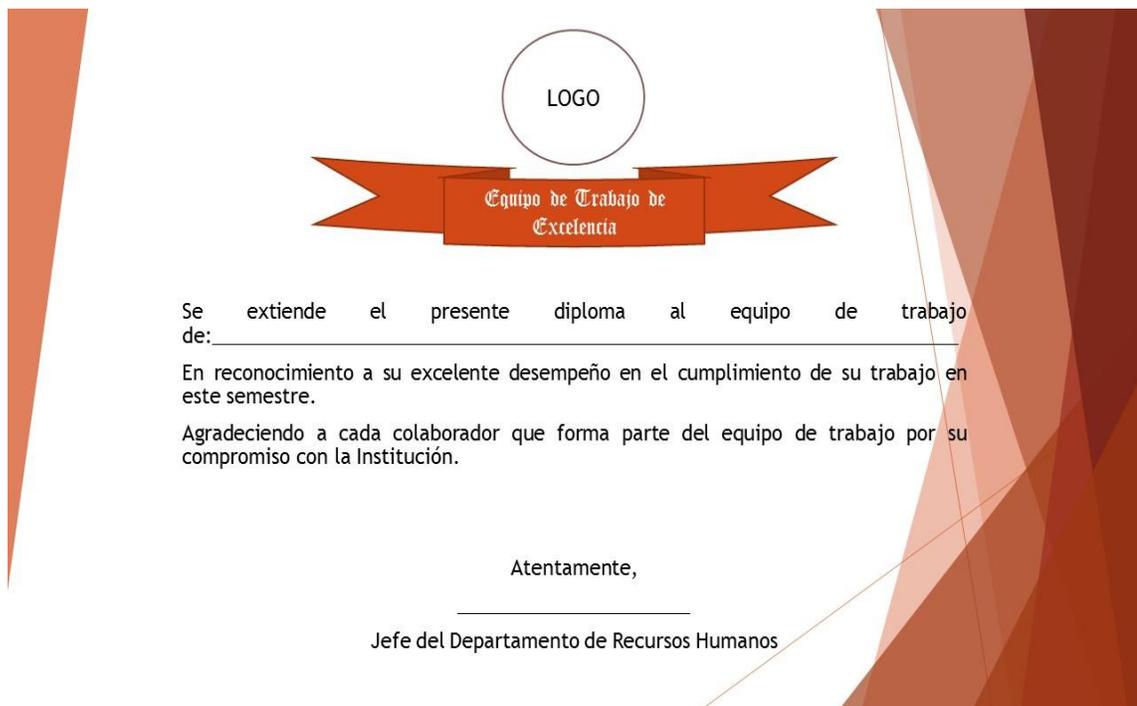
Premiación al equipo de trabajo de excelencia	
Objetivo:	Premiar al equipo de trabajo que durante el semestre obtuvo las mejores calificaciones en el desempeño de su trabajo.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none">• El comité facilitador y el Comandante y primer jefe serán los encargados de realizar la actividad.• Con base en los resultados obtenidos durante el semestre se elegirá al equipo de trabajo que mejores calificaciones obtuvo.• El comité facilitador se encargará de preparar el auditorio o sala de reuniones donde se realizará la actividad.• El Comandante y primer jefe se encargará de emitir un memorando para que los colaboradores de las diversas áreas de la entidad estén presentes en la actividad.• El Comandante y primer jefe se encargará de presentar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a cada equipo de trabajo.• Se entregará un reconocimiento al equipo de trabajo y el vale o certificado del premio obtenido.• Se realizará una invitación a seguir trabajando en equipo para el siguiente premio que se entregará al finalizar el siguiente semestre.

Metodología:	Se elegirá al equipo de trabajo ganador por medio de la evaluación y se entregará el reconocimiento y premio correspondientes en la actividad recreacional en la que participarán todos los colaboradores.
Duración:	1 hora.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

A continuación, se presenta el diploma de reconocimiento a entregar al equipo de trabajo seleccionado:

Figura 7
Diploma al equipo de trabajo de excelencia
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

I) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 12

**Plan de acción para la implementación del programa “Equipo de trabajo de excelencia”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**

No.	Actividad del programa evaluación desempeño.	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del programa "equipo de trabajo de excelencia" al corto y mediano plazo.								
1	Presentación del programa evaluación desempeño.	Presentación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	13/05/2019	13/05/2019	Entrega para aprobación del programa.	Q -
2	Aprobación del programa.	Aprobación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	14/05/2019	14/05/2019	Visto bueno de aprobación del programa.	Q -
3	Planeación del programa.	Determinar el 100% de recursos y logística para llevar a cabo el programa en tres días hábiles.	Departamento de Recursos Humanos	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la planeación.	15/05/2019	17/05/2019	Tener previsto todo lo que se realizará en el programa.	Q 1,500.00
4	Selección del equipo de trabajo de excelencia.	Realizar la evaluación del 100% de equipos de trabajo y seleccionar el equipo de trabajo con mejores resultados en cuatro días hábiles.	Departamento de Recursos Humanos	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la planeación.	18/05/2019	24/05/2019	Elegir el equipo de trabajo de excelencia.	Q -
5	Convocatoria a premiación.	Realizar la convocatoria en tres días hábiles para que participen por lo menos el 80% de los mismos en la premiación y coordinar refrigerio.	Departamento de Recursos Humanos	Afiches impresos y colocados y envío de correo electrónico a cada colaborador.	27/05/2019	29/05/2019	Colaboradores informados de la premiación.	Q 500.00
6	Premiación del equipo de trabajo de excelencia.	Realizar la premiación en una sesión con representación de al menos una persona del 100% de los equipos.	Departamento de Recursos Humanos	Informe de equipo ganador a Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	30/05/2019	30/05/2019	Premiar al equipo de trabajo de excelencia.	Q 17,850.00
7	Evaluación del programa.	Evaluar semanalmente el 100% de lo implementado.	Departamento de Recursos humanos	Informe de progreso del programa.	20/05/2019	30/05/2019	Información del progreso del programa.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 19,850.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

m) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Trabajadores de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la realización de la premiación al equipo de trabajo de excelencia, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 12, se detalla a continuación:

Tabla 13

**Presupuesto de realizar el programa “Equipo de trabajo de excelencia”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**

Concepto	Costo aproximado
✓ Logística para realizar el evento de premiación	Q. 1,500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
✓ Costo total del premio (viaje todo pagado)	Q17,850.00
Total	Q. 19,850.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

II. Plan de mejora para la dimensión de responsabilidad

Este plan de mejora pretende mejorar esta dimensión, para que los colaboradores se sientan parte importante y con confianza para realizar las actividades de su puesto de trabajo, así como tomar las responsabilidades que les corresponden en las labores que desempeñan dentro de la entidad. Así mismo, se pretende que los

altos mandos tengan la capacidad y confianza en los subalternos para delegar responsabilidades en las actividades que se realizan, lo cual influye en los resultados que se obtienen como equipo de trabajo.

a) Objetivo general

Crear el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones en el trabajo que realiza cada colaborador que conforma un equipo de trabajo, así como también que cada colaborador se sienta tomado en cuenta por parte de los jefes o encargados y que los mismos deleguen responsabilidades en sus subalternos, esto en el período de tres meses con la participación del 100% de colaboradores y altos mandos de la entidad.

b) Objetivos específicos

- Crear sentimiento de autonomía en las decisiones que toman el 100% de los colaboradores en su trabajo en el período de tres meses.
- Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad en el lapso de un mes, de la importancia de delegar responsabilidades en los subalternos a su cargo para generar confianza.
- Crear confianza y compromiso en el 100% de los equipos de trabajo al sentirse participes de las decisiones que se toman en el área, esto en el período de tres meses.

Para esta dimensión, se establece un taller de concientización para los altos mandos y un programa de evaluación de desempeño, los cuales se detallan a continuación:

c) Metodología del taller de concientización

Para llevar a cabo este plan de mejora, primero se llevará a cabo el taller de concientización, en el cual se involucrará a todos los altos mandos de la entidad que cuenten con personal a su cargo, este taller se realizará contratando a un facilitador experto en el tema delegación de responsabilidades, para que los jefes

y encargados conozcan la importancia y beneficios de delegar responsabilidades a los colaboradores. El taller se realizará en un lugar a convenir. El contenido de este taller es el siguiente:

Tabla 14
Contenido del taller de delegación de responsabilidades
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Contenido del taller de delegación de responsabilidades	
Dirigido a:	Altos mandos de la entidad.
Objetivo:	Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad acerca de la importancia y beneficios de delegar responsabilidades a los colaboradores de su equipo de trabajo con un taller de ocho horas de duración.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de responsabilidades. • Definición de delegación de responsabilidades • Importancia de delegar responsabilidades. • Relación entre delegar responsabilidades y la confianza de un colaborador. • Beneficios para las áreas de trabajo de delegar responsabilidades. • ¿Cómo delegar responsabilidades? • Ejemplos de empresas exitosas. • Resolución de casos prácticos.
Metodología:	Taller presencial a través de la exposición del tema por parte del facilitador, y participación de los altos mandos realizando una sección de preguntas y respuestas, así como vivencias en sus áreas de trabajo para que el facilitador resuelva dudas y asesore para solucionar dichas situaciones.

Duración:	8 horas.
------------------	----------

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

d) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del taller de concientización:

Tabla 15

Plan de acción para la implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del taller de concientización de delegación de responsabilidades.								
1	Presentación del taller de concientización.	Presentación del taller al 100% en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/06/2019	03/06/2019	Entrega para aprobación del taller.	Q -
2	Aprobación del taller.	Aprobación del taller al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	04/06/2019	04/06/2019	Visto bueno de aprobación del taller.	Q -
3	Definir facilitador y contenido del taller de concientización.	Contratar al facilitador y definir el 100% del contenido a impartirse en un día hábil.	Comité Facilitador	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la información del facilitador y el contenido de la concientización.	05/06/2019	05/06/2019	Tener contratado facilitador y contenido de la concientización.	Q 1,125.00
4	Coordinación de materiales y logística para la realización del curso.	Coordinar al 100% la logística y refrigerio en los seis días hábiles.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	06/06/2019	13/06/2019	Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 1,000.00
5	Realización del taller de concientización.	Participación del 100% de los altos mandos de la entidad en un día de duración del taller.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la concientización.	14/06/2019	14/06/2019	Altos mandos capacitados acerca de las recompensas.	Q -
6	Evaluación del taller de concientización.	Evaluar la implementación del taller el 100% de lo realizado cada semana.	Comité Facilitador	Informe de la percepción de los colaboradores sobre la implementación del taller.	06/06/2019	14/06/2019	Información de la percepción de los participantes acerca del taller.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

e) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Altos mandos de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 15, se detalla a continuación:

Tabla 16
Presupuesto de implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Honorarios del facilitador	Q. 1,125.00
✓ Logística para realizar el taller	Q. 500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
Total	Q. 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

f) Evaluación

Para que los participantes del taller de concientización puedan evaluar cada una de las actividades del taller, se recomienda utilizar el formato 2, titulado Evaluación del taller de concientización, este formato indica los aspectos a evaluar, por contenido, facilitador, material de apoyo y aspectos generales de cómo se lleve a

cabo el taller de concientización, para dicha evaluación se coloca la escala de calificación: excelente, bueno, puede mejorar y deficiente.

g) Verificación

Se recomienda utilizar el formato 3, titulado listado de verificación, para que el Comité facilitador corrobore el cumplimiento de las actividades para implementar el taller de concientización, este enlista las actividades que se deben realizar, indicando no se han realizado, están en proceso o están finalizadas, también incluye un apartado de observaciones donde se puede colocar las observaciones pertinentes.

h) Metodología para el programa de evaluación de desempeño

Derivado de los resultados obtenidos, se determina la necesidad de elaborar un instrumento que permita evaluar el desempeño de los colaboradores de la entidad, esto con la finalidad de analizar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, la información que resulte de realizar la evaluación de desempeño servirá para la toma de decisiones institucionales con relación a promociones, traslados y necesidades de capacitación de los trabajadores. El sistema de evaluación de desempeño a utilizar será el de escalas gráficas, que evalúa a los trabajadores por medio de factores y escalas definidas previamente, además de ser ideal para organizaciones que inician la cultura de evaluación de desempeño.

h) Objetivo general

Proporcionar un instrumento que permita evaluar el rendimiento de los colaboradores de la entidad, para ser implementado al 100% en un período de tres meses con el fin de mejorar el desempeño en sus funciones y alcanzar los objetivos institucionales establecidos.

i) Objetivos específicos

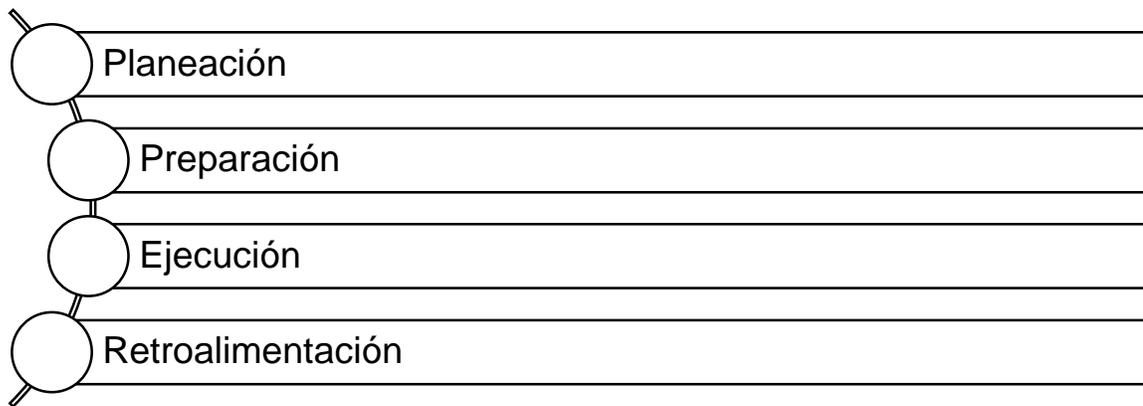
- Facilitar la toma de decisiones en cuanto al recurso humano, como promociones, traslados, capacitación, remociones de acuerdo a los resultados obtenidos y mejorar en un 10% el rendimiento laboral en un período de tres meses.
- Identificar fortalezas y debilidades del 100% de colaboradores, para que se realicen mejoras en beneficio de la entidad, esto en un plazo de tres meses.
- Promover el desarrollo profesional de los trabajadores en un año plazo.

Esta evaluación se aplicará una vez al año en el periodo que se establezca por parte del Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta que si algún trabajador está en su periodo de vacaciones, licencia, permiso o suspensión deberá realizarse la evaluación de desempeño al regresar a las labores. El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de conformar la comisión que se encargará de realizar la evaluación. La comisión de evaluación se encargará tanto de elaborar el instrumento como de llevar a cabo la evaluación de desempeño, además, determinará quienes serán los evaluadores y los evaluados. Asimismo, el evaluador deberá realizar la evaluación de desempeño de forma imparcial y objetiva; es responsabilidad del colaborador (evaluado) asistir el día y hora establecidos para su evaluación.

j) Fases de la evaluación de desempeño

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal de la entidad, se establecen cuatro fases, las cuales permitirán llevar a cabo dicha evaluación.

Esquema 7
Fases de la evaluación de desempeño
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

- **Fase de planeación**

Esta fase estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos y consiste en establecer los objetivos de realizar la evaluación de desempeño, elegir a la comisión que la realizará y determinar los evaluadores y evaluados.

- **Fase de preparación**

En esta fase se determinarán los factores que se evaluarán, los grados de evaluación, el instrumento a utilizar, además se preparará a cada evaluador para que pueda utilizar el instrumento, para evitar errores y por último se realizará una campaña de sensibilización e información acerca de la evaluación de desempeño.

- ✓ **Factores a evaluar**

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño se considera que debe realizarse una evaluación para jefes o encargados y otra para personal administrativo y operativo, por lo que se establecen dos grupos de factores a evaluar:

Tabla 17
Factores de evaluación para jefes y encargados
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Factor	Descripción	Valor
Liderazgo	Habilidad de influir en los colaboradores y guiarlos para lograr los objetivos del área.	15
Conocimiento del puesto	Conocimiento acerca de los procedimientos y responsabilidades que le permiten ejecutar su puesto de trabajo.	15
Cumplimiento de objetivos	Planificación y entidad de sus recursos para el logro de los objetivos planteados.	15
Trabajo en equipo	Consiste en promover la participación, cooperación y apoyo mutuo en su área de trabajo.	15
Solución de conflictos	Capacidad de manejar y resolver desacuerdos que surjan en el área de trabajo en las labores diarias.	10
Responsabilidad	Cumplir con eficiencia y eficacia sus tareas con esfuerzo, dedicación y compromiso.	10
Comunicación	Habilidad de escuchar y dirigirse a los trabajadores de forma cordial y respetuosa para transmitir ideas.	5
Integridad	Valores morales que permiten a la persona actuar de forma correcta.	5
Administración de recursos	Uso de los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos de forma correcta y eficiente.	5
Proactividad	Iniciativa de promover y crear ideas que faciliten las labores y procesos de la entidad.	5

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

Tabla 18
Factores de evaluación para el área administrativa y operativa
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Factor	Descripción	Valor
Conocimiento del puesto	Conocimiento acerca de los procedimientos y responsabilidades que le permiten ejecutar su puesto de trabajo.	15
Responsabilidad	Cumplir con eficiencia y eficacia sus tareas con esfuerzo, dedicación y compromiso.	15
Integridad	Valores morales que permiten a la persona actuar de forma correcta.	15
Trabajo en equipo	Identificación con el área de trabajo, involucrarse en las labores del área y buscar el bienestar común.	15
Comunicación	Habilidad de escuchar y dirigirse a los compañeros de forma cordial y respetuosa para transmitir ideas.	10
Solución de conflictos	Capacidad de resolver problemas y desacuerdos con soluciones efectivas.	10
Relaciones interpersonales	Forma de relacionarse y comunicarse con los compañeros de trabajo.	5
Proactividad	Expresar sus opiniones y dudas, plantear soluciones que contribuyan a mejorar procesos de trabajo.	5
Desarrollo profesional	Preparación académica acerca del puesto de trabajo.	5
Administración de recursos	Uso de los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos de forma correcta y eficiente.	5

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

✓ **Grados de calificación**

Los grados que se utilizarán para evaluar cada factor se presentan a continuación:

Tabla 19
Grados de calificación para colaboradores
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Grado	Descripción	Valor
Grado 1	Siempre observado	100%
Grado 2	Mayoría de veces observado	70%
Grado 3	Algunas veces observado	40%
Grado 4	Nunca observado	10%

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

✓ **Instrumentos de evaluación**

Estos permitirán obtener la información de la evaluación de desempeño, dichos instrumentos serán realizados a través de hojas del programa microsoft excel para facilitar el análisis de los resultados. Los instrumentos a utilizar son los siguientes:

- Cuestionario de evaluación de desempeño.
- Formato de integración de resultados.
- Formato de resumen por departamento, sección o unidad.
- **Cuestionario de evaluación de desempeño**

Servirá para evaluar el desempeño de cada colaborador, se proporcionará a los evaluadores en forma digital para su fácil aplicación.

○ **Evaluación de los factores**

Cada factor será evaluado de la siguiente manera:

- A cada factor se le asignó un valor porcentual dependiendo de la importancia que tiene dentro de la evaluación y el desarrollo del trabajo de cada colaborador, el total de los factores suma 100 puntos.
- Cada factor se conforma por diferentes enunciados que tendrán un valor en la escala del 0% al 100% dependiendo del comportamiento observado.

A continuación, se presenta un ejemplo de la aplicación de la fórmula para obtener los resultados por cada factor:

Figura 8
Aplicación de fórmulas para obtener los resultados
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
16									
17		1. Liderazgo		15					
18	No.	Enunciado					% Pregunta	Calificación	Valor por factor
19	1	No influye de forma positiva en su equipo de trabajo.					0%		15
20	2	Ordena a su equipo de trabajo a que realice las actividades pero no acompaña a los colaboradores.					40%		
21	3	Eventualmente ánima y motiva a sus colaboradores para que realicen su mejor esfuerzo en el trabajo que realizan.					80%		
22	4	Influye de forma positiva en su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.					100%	1	

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

Para obtener el valor por factor se utiliza la fórmula:

$$C17 * G22 * H22 = 15 * 100\% * 1 = 15$$

A continuación, se presenta el cuestionario para evaluar el desempeño de los jefes y encargados:

Formato 5
Cuestionario para evaluar el desempeño de los jefes y encargados
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES Y ENCARGADOS

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombre	José Sierra
Puesto	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Departamento, sección o unidad	
Fecha de evaluación	

INSTRUCCIONES	
La presente evaluación se utilizará con el propósito de medir el desempeño del empleado, se debe responder con la mayor objetividad, marcando con el número 1 en cualquiera de las cuatro opciones, según su criterio respecto al enunciado, esta evaluación es de uso confidencial.	

1. Liderazgo		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No influye de forma positiva en su equipo de trabajo.	0%		15
2	Ordena a su equipo de trabajo a que realice las actividades pero no acompaña a los colaboradores.	40%		
3	Eventualmente ánima y motiva a sus colaboradores para que realicen su mejor esfuerzo en el trabajo que realizan.	80%		
4	Influye de forma positiva en su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.	100%	1	

2. Conocimiento del puesto		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto de trabajo.	0%		15
2	Tiene dificultad para desarrollar las actividades de su puesto de trabajo.	40%		
3	Generalmente realiza bien las actividades de su puesto de trabajo.	80%		
4	Desarrolla con excelencia y eficiencia las actividades de su puesto de	100%	1	

3. Cumplimiento de objetivos		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Su equipo de trabajo nunca cumple con los objetivos propuestos por la	0%		15
2	Su equipo de trabajo cumple algunos objetivos propuestos por la entidad.	40%		
3	Su equipo de trabajo a menudo cumple con los objetivos propuestos por la	80%		
4	Su equipo de trabajo cumple y supera con excelencia los objetivos propuestos por la entidad.	100%	1	

4. Trabajo en equipo		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No involucra a su equipo de trabajo para trabajar en conjunto.	0%		15
2	Algunas veces involucra a su equipo de trabajo para trabajar en conjunto.	40%		
3	Involucra y participa en su equipo de trabajo para realizar las actividades de su área.	80%		
4	Trabaja en equipo y promueve la cooperación y apoyo mutuo entre los subalternos, además de apoyarlos de ser necesario.	100%	1	

5. Solución de conflictos		10		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Causa conflictos y desacuerdos que surgen en su área de trabajo o en la entidad.	0%		10
2	Si causa un conflicto o desacuerdo trata de buscar la mejor solución a la brevedad posible.	40%		
3	Evita causar conflictos y trata de no causar desacuerdos en su área de trabajo.	80%		
6	Promueve la armonía en su equipo de trabajo y previene el surgimiento de	100%	1	

6. Responsabilidad		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No es responsable en el cumplimiento de sus atribuciones y de las de su área de trabajo.	0%		15
2	Algunas veces no es responsable en el cumplimiento de sus atribuciones.	40%		
3	Es responsable de cumplir con sus atribuciones.	80%		
4	Es sumamente responsable de cumplir con sus atribuciones con excelencia y eficiencia.	100%	1	

7. Comunicación		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Al comunicarse carece de claridad en sus ideas o comentarios al comunicarse con su equipo de trabajo.	0%		5
2	A veces tiene deficiencias al expresar sus ideas y comentarios respecto al trabajo que realiza y al comunicarse con su equipo de trabajo.	40%		
3	Comunica sus ideas y comentarios a su equipo de trabajo.	80%		
4	Se comunica con su equipo de trabajo utilizando lenguaje adecuado respecto al trabajo que realiza.	100%	1	

8. Integridad		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No demuestra integridad en el cumplimiento de sus atribuciones	0%		5
2	A veces no es íntegro en el cumplimiento de sus atribuciones.	40%		
3	Frecuentemente demuestra integridad en la ejecución de su trabajo.	80%		
4	Demuestra integridad al ejecutar su trabajo.	100%	1	

9. Administración de recursos		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Derrocha los recursos asignados a su área de trabajo.	0%		5
2	Hace uso ineficaz e ineficiente de los recursos asignados a su área de trabajo.	40%		
3	Administra correctamente los recursos asignados a su área de trabajo.	80%		
4	Administra eficaz y eficientemente los recursos asignados, dandoles uso correcto.	100%	1	

10. Proactividad		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No participa en reuniones y no apoya a sus compañeros en su área de	0%		5
2	Eventualmente participa en las reuniones y apoya a los compañeros de área de trabajo si se le solicita.	40%		
3	Participa en las reuniones y apoya a sus compañeros de trabajo sin necesidad de que se le solicite.	80%		
4	Participa activamente en las reuniones, da su opinión y transmite sus ideas y apoya a sus compañeros de área de trabajo, además busca áreas de mejora y realiza cambios en los procesos que realiza.	100%	1	

OBSERVACIONES
Fortalezas:
Áreas de mejora:
Observaciones generales:

Nombre del evaluador: _____

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

A continuación, se presenta el cuestionario para evaluar el desempeño de colaboradores del área administrativa y operativa:

Formato 6

Cuestionario para evaluar el desempeño de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombre	Hugo Rodríguez
Puesto	Asistente administrativo
Departamento, sección o unidad	
Fecha de evaluación	

INSTRUCCIONES	
La presente evaluación se utilizará con el propósito de medir el desempeño del empleado, se debe responder con la mayor objetividad, marcando con el número 1 en cualquiera de las cuatro opciones, según su criterio respecto al enunciado, esta evaluación es de uso confidencial.	

1. Conocimiento del puesto		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto de trabajo.	0%		15
2	Tiene dificultad para desarrollar las actividades de su puesto de trabajo.	40%		
3	Generalmente realiza bien las actividades de su puesto de trabajo.	80%		
4	Desarrolla con excelencia y eficiencia las actividades de su puesto de trabajo.	100%	1	

2. Responsabilidad		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No es responsable en el cumplimiento de sus atribuciones.	0%		15
2	Algunas veces no es responsable en el cumplimiento de sus atribuciones.	40%		
3	Es responsable de cumplir con sus atribuciones.	80%		
4	Es sumamente responsable de cumplir con sus atribuciones con excelencia y eficiencia.	100%	1	

3. Integridad		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No demuestra integridad en el cumplimiento de sus atribuciones	0%		15
2	A veces no es íntegro en el cumplimiento de sus atribuciones.	40%		
3	Frecuentemente demuestra integridad en la ejecución de su trabajo.	80%		
4	Demuestra integridad al ejecutar su trabajo.	100%	1	

4. Trabajo en equipo		15		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No trabaja en conjunto con sus compañeros de área de trabajo.	0%		15
2	Algunas veces realiza el trabajo en conjunto con sus compañeros de área.	40%		
3	Frecuentemente realiza el trabajo en conjunto con sus compañeros.	80%		
4	Siempre realiza el trabajo en conjunto con sus compañeros de área, apoyando en todo lo necesario para cumplir con el trabajo.	100%	1	

5. Comunicación		10		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Al comunicarse carece de claridad en sus ideas o comentarios respecto al trabajo que realiza.	0%		10
2	A veces tiene deficiencias al expresar sus ideas y comentarios respecto al trabajo que realiza.	40%		
3	Comunica sus ideas y comentarios a sus compañeros de trabajo.	80%		
4	Se comunica con sus compañeros utilizando lenguaje adecuado respecto al trabajo que realiza.	100%	1	

6. Solución de conflictos		10		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	Causa conflictos y desacuerdos que surgen en su área de trabajo o en la entidad.	0%		10
2	Si causa un conflicto o desacuerdo trata de buscar la mejor solución a la	40%		
3	Evita causar conflictos y trata de no causar desacuerdos en su área de trabajo.	80%		
6	Trabaja en armonía y promueve la misma en su área de trabajo.	100%	1	

7. Relaciones interpersonales		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	La relación con sus compañeros de trabajo es deficiente y crea conflictos constantemente.	0%		5
2	La relación con sus compañeros de trabajo a veces tiende a crear conflictos.	40%		
3	La relación con sus compañeros de trabajo es buena.	80%		
4	La relación con sus compañeros de trabajo es excelente y evita que surjan mal entendidos o chismes que provoquen conflictos.	100%	1	

8. Proactividad		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No participa en reuniones y no apoya a sus compañeros en su área de trabajo.	0%		5
2	Eventualmente participa en las reuniones y apoya a los compañeros de área de trabajo si se le solicita.	40%		
3	Participa en las reuniones y apoya a sus compañeros de trabajo sin necesidad de que se le solicite.	80%		
4	Participa activamente en las reuniones, da su opinión y transmite sus ideas y apoya a sus compañeros de área de trabajo, además busca áreas de mejora y realiza cambios en los procesos que realiza.	100%	1	

9. Desarrollo profesional		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por factor
1	No se prepara académicamente, ni participa en cursos para elevar sus habilidades y capacidades.	0%		5
2	Eventualmente participa en cursos de capacitación.	40%		
3	Se prepara académicamente y participa en cursos de capacitación para elevar su potencial si se le solicita.	80%		
4	Siempre está preparándose académicamente y participando en cursos de capacitación que eleven su potencial para contribuir de mejor forma en la entidad.	100%	1	

10. Administración de recursos		5		
No.	Enunciado	% Pregunta	Calificación	Valor por
1	Desperdicia o maltrata los recursos que se le asignan para desarrollar su trabajo.	0%		5
2	Eventualmente administra mal los recursos que se le asignan para desarrollar su trabajo.	40%		
3	Administra los recursos asignados responsablemente para desarrollar su trabajo.	80%		
4	Administra eficazmente los recursos asignados tratando con responsabilidad los mismos.	100%	1	

OBSERVACIONES	
Fortalezas:	
Áreas de mejora:	
Observaciones generales:	

Nombre del evaluador: _____

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

➤ Formato de integración de resultados

Es una tabla que presenta un resumen de los resultados por cada colaborador, en el formato de excel se muestra una hoja de cálculo, la cual mostrará lo siguiente:

Formato 7
Resumen de resultados obtenidos por trabajador en la evaluación
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Nombre del colaborador Hugo Rodríguez
Puesto Asistente administrativo

Factor evaluado	Calificación	Calificación total	Resultado
Conocimiento del puesto	15	100.00	EXCELENTE
Responsabilidad	15		
Integridad	15		
Trabajo en equipo	15		
Comunicación	10		
Solución de conflictos	10		
Relaciones interpersonales	5		
Proactividad	5		
Desarrollo profesional	5		
Administración de recursos	5		

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

Este cuadro agrega un calificativo que dependerá del rango en el que se sitúa la calificación del colaborador y el formato lo colocará automáticamente, estos se presentan a continuación:

Tabla 20
Calificativos de la evaluación de desempeño según rangos
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Categoría	Descripción	Rango
Excelente	La calidad del trabajo que realiza es óptima y cumple con las expectativas.	81 - 100
Bueno	La calidad del trabajo que realiza es aceptable.	61 - 80
Debe mejorar	Necesita mejorar la calidad de trabajo que realiza y el esfuerzo que pone en las actividades de su puesto.	26 - 60
Deficiente	La calidad del trabajo que realiza es inaceptable, no cumple con las expectativas.	0 - 25

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

➤ **Formato de resumen por departamento, sección o unidad**

Es una tabla que presenta un resumen de la evaluación de desempeño que mostrará los resultados obtenidos por todos los trabajadores de un departamento, sección o unidad, dicha tabla es la siguiente:

Formato 8
Resumen de resultados obtenidos por departamento
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Evaluador

Departamento

Nombre del evaluado	Calificación total	Resultado
Hugo Rodríguez	100.00	EXCELENTE

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

✓ **Preparación de evaluadores**

Previo a realizar la evaluación de desempeño, el Departamento de Recursos humanos realizará una reunión donde entrenará a los evaluadores, para esto se expondrá el tema de evaluación de desempeño, así como la importancia y los objetivos de realizar dicha evaluación, posteriormente se realizará la explicación de los formatos que se les entregarán para finalizar con ejercicios prácticos que permita a los evaluadores solventar dudas acerca del llenado de los formatos.

✓ **Campaña de sensibilización e información**

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar esta campaña, la cual consistirá en realizar boletines tanto electrónicos como físicos según propuesta de “boletín electrónico institucional” donde se informe un mes antes acerca de la evaluación de desempeño, el objetivo es generar en los colaboradores aceptación del proceso y crear el ambiente propicio para realizarla.

k) Plan de acción para las fases de planeación y preparación

A continuación, se presenta el plan de acción para realizar la evaluación de desempeño:

Tabla 21

Plan de acción para las fases de planeación y preparación de evaluación de desempeño
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% las fases de planeación y preparación de la evaluación de desempeño al corto y mediano plazo.								
1	Presentación del programa de evaluación de desempeño.	Presentación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	17/06/2019	17/06/2019	Entrega para aprobación del programa.	Q -
2	Aprobación del programa.	Aprobación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	18/06/2019	18/06/2019	Visto bueno de aprobación del programa.	Q -
3	Establecer objetivos a realizar en la evaluación.	Determinar los objetivos al 100% en una sesión.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Documento con los objetivos establecidos.	19/06/2019	19/06/2019	Contar con los objetivos establecidos.	Q -
4	Conformar comisión de evaluación.	Designar el 100% de los integrantes en una sesión.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Notificación a los colaboradores designados.	19/06/2019	19/06/2019	Conformación de la comisión.	Q -
5	Determinar evaluadores y evaluados.	Realizar la distribución del 100% del personal en una sesión.	Comisión de evaluación	Informe al Jefe de Departamento de Recursos Humanos	19/06/2019	19/06/2019	Distribución de evaluadores y evaluados.	Q -
6	Determinar factores a evaluar.	Establecer el 100% de los factores que serán sujetos de evaluación en una sesión.	Comisión de evaluación	Informe al Jefe de Departamento de Recursos Humanos	20/06/2019	20/06/2019	Factores de evaluación definidos.	Q -

...

...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
7	Establecer grados de evaluación.	Indicar los grados que se utilizarán para evaluar cada factor y definir al 100% como evaluarlos en una sesión.	Comisión de evaluación	Informe al Jefe de Departamento de Recursos Humanos	20/06/2019	20/06/2019	Grados de evaluación determinados.	Q -
8	Conformar los instrumentos a utilizar.	Estructurar al 100% los instrumentos necesarios para realizar la evaluación en una sesión.	Comisión de evaluación	Informe al Jefe de Departamento de Recursos Humanos	21/06/2019	21/06/2019	Instrumentos listos para ser utilizados.	Q -
9	Preparación de evaluadores.	Realizar una reunión para informar y preparar al 100% de los evaluadores respecto la evaluación de desempeño y la utilización de los instrumentos.	Comisión de evaluación	Informe al Jefe de Departamento de Recursos Humanos	24/06/2019	24/06/2019	Evaluadores preparados y capacitados.	Q -
10	Realización de campaña de sensibilización.	Concientizar al 100% de colaboradores de la institución respecto a la evaluación de desempeño durante cinco días.	Comisión de evaluación	Publicar afiches físicos y enviar afiches electrónicos a los colaboradores.	24/06/2019	28/06/2019	Personal informado y sensibilizado.	Q 2,500.00
11	Evaluación del programa.	Evaluar semanalmente el 100% de lo implementado.	Departamento de Recursos humanos	Informe de progreso del programa.	19/06/2019	28/06/2019	Información acerca del progreso del programa.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 2,500.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

- **Fase de ejecución**

En esta fase se realizará la evaluación, el análisis de resultados y el informe de los resultados obtenidos en la misma.

Para realizar la evaluación, se determinará las fechas en las cuales la comisión de evaluación realizará la misma, se llevará a cabo según las necesidades de la entidad, teniendo el cuidado de no interferir en los turnos u ocupaciones de los colaboradores, contemplando que la fecha no sea temporada alta de trabajo.

Luego se analizarán los resultados obtenidos y posteriormente, para concluir el proceso, el evaluador realizará un informe de los colaboradores que evaluó con los resultados obtenidos, y este será dirigido al Jefe del Departamento de Recursos Humanos conteniendo el resumen de resultados y las acciones de seguimiento.

Posteriormente, la comisión de evaluación entregará el resumen individual, el cuál será archivado en el expediente de cada colaborador.

- **Fase de retroalimentación**

Esta fase inicia con la entrega de resultados obtenidos a cada uno de los trabajadores, la misma se conformará por los siguientes pasos: realizar la reunión de retroalimentación, establecer medidas correctivas y dar seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

A continuación, se presenta el formato para realizar la retroalimentación:

Formato 9
Formulario de retroalimentación de evaluación de desempeño
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Retroalimentación de evaluación de desempeño

Este instrumento tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos por el trabajador en la evaluación de desempeño. Este será añadido al expediente del empleado para el seguimiento respectivo en la siguiente evaluación.

DATOS DEL EVALUADO
Nombre:
Puesto:
Departamento:
Fecha de reunión:

RESULTADOS			
Factor evaluado	Calificación	Calificación total	Resultado
Conocimiento del puesto	15	100.00	EXCELENTE
Responsabilidad	15		
Integridad	15		
Trabajo en equipo	15		
Comunicación	10		
Solución de conflictos	10		
Relaciones interpersonales	5		
Proactividad	5		
Desarrollo profesional	5		
Administración de recursos	5		

ASPECTOS DEL EVALUADOR
a. Acciones que limitan el logro de los objetivos del evaluado
1
2
3
4
5
b. Acciones para que el evaluado alcance sus objetivos
1
2
3
4
5

ASPECTOS DEL EVALUADO	
1 2 3 4 5	a. Acciones a las que se compromete para mejorar su desempeño
1 2 3 4 5	b. Apoyo que solicita a su jefe para mejorar su desempeño
1 2 3 4 5	c. Sugerencias de cursos de capacitación que necesita para mejorar su desempeño

ESTOY CONFORME CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS:	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es "NO" indique por qué:	

FIRMAS	
Hemos participado en la reunión de retroalimentación y aceptamos los compromisos adquiridos:	
Firma evaluador	Firma evaluado

Fuente: Elaboración propia, basado en el documento de la autora: Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018. USAC, 2018.

I) Plan de acción para las fases de ejecución y retroalimentación

A continuación, se presenta el plan de acción para llevar a cabo las fases de ejecución y retroalimentación de la evaluación de desempeño:

Tabla 22

Plan de acción para las fases de ejecución y retroalimentación de evaluación de desempeño
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% de ejecución y retroalimentación de la evaluación de desempeño al corto y mediano plazo.								
1	Presentación del programa.	Presentación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	01/07/2019	01/07/2019	Entrega para aprobación del programa.	Q -
2	Aprobación del programa.	Aprobación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	02/07/2019	02/07/2019	Visto bueno de aprobación del programa.	Q -
3	Evaluación de desempeño de los colaboradores.	Realizar la evaluación al 100% de colaboradores en once días hábiles.	Evaluador	Cuestionario para evaluación de desempeño.	03/07/2019	19/07/2019	Evaluación realizada.	Q -
4	Análisis de resultados.	Analizar el 100% de los resultados obtenidos por cada colaborador asignado en diez días hábiles.	Evaluador	Documentos de análisis.	22/07/2019	02/08/2019	Análisis concluido de los resultados.	Q -
5	Informe de resultados.	Realizar el informe de resultados del 100% de los evaluados en cinco días hábiles.	Evaluador	Informe de resultados enviado al Departamento de Recursos humanos.	05/08/2019	09/08/2019	Informe de resultados enviado por correo.	Q 2,500.00
6	Realizar reunión de retroalimentación.	Efectuar una reunión para informar al evaluado de los resultados y llenar el 100% del formato establecido.	Evaluador	Entregar formato de retroalimentación al Departamento de Recursos Humanos.	12/08/2019	23/08/2019	Formato de retroalimentación completado.	Q -
7	Establecer medidas correctivas.	Acordar en una reunión con el evaluado las medidas o acciones a tomar para mejorar su desempeño y llenar el 100%.	Evaluador y evaluado	Formato de retroalimentación lleno.	12/08/2019	23/08/2019	Formato de retroalimentación entregado.	Q -
8	Seguimiento de resultados.	Realizar seguimiento de los resultados obtenidos en la siguiente evaluación de desempeño tomando como base la evaluación anterior.	Evaluador	Formatos de resultados analizados.	23/08/2019	23/08/2019	Análisis de las dos evaluaciones.	Q -
9	Evaluación del programa.	Evaluar semanalmente el 100% de lo implementado.	Departamento de Recursos humanos	Informe de progreso del programa.	03/07/2019	23/08/2019	Información acerca del progreso del programa.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 2,500.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

m) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Departamento de Recursos Humanos.
 - ✓ Altos mandos de la entidad.
 - ✓ Colaboradores de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorios, sillas, computadoras, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación de la evaluación de desempeño, según las actividades detalladas en los planes de acción contenidos en las tablas 21 y 22, se detalla a continuación:

Tabla 23

**Presupuesto de implementación del programa de evaluación de desempeño
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**

Concepto	Costo aproximado
✓ Planeación y preparación	Q. 2,500.00
✓ Ejecución y retroalimentación	Q. 2,500.00
Total	Q. 5,000.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

III. Plan de mejora para la dimensión de estándares

Este plan de mejora pretende mejorar la percepción de los colaboradores con respecto a esta dimensión para que los colaboradores perciban que la entidad busca continuamente mejorar los procesos internos, así como hacer más ágiles los mismos. Así mismo, se pretende que los altos mandos tengan la preparación e incentiven a los colaboradores a mejorar los procesos y buscar nuevas formas de realizar las actividades con el fin de ser más eficientes y eficaces.

a) Objetivo general

Incentivar que el 100% los altos mandos de la entidad se preocupen por la forma en que se realiza el trabajo y que tengan herramientas para evaluar el desempeño de sus colaboradores de forma objetiva, asimismo que los colaboradores sientan que la entidad busca la excelencia y que los parámetros establecidos se cumplan, esto en el período de tres meses.

b) Objetivos específicos

- Crear sentimiento de autonomía en las decisiones que toma el 100% de los colaboradores en su trabajo en un lapso de tres meses.
- Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad en el plazo de un mes, en la importancia de delegar responsabilidades en los subalternos de los equipos de trabajo para generar confianza.
- Implementar en el plazo de tres meses, una herramienta que permita medir el cumplimiento de responsabilidades en el 100% de puestos de trabajo que conforman la entidad.

c) Metodología del taller de concientización

Para llevar a cabo este plan de mejora, primero se llevará a cabo un taller de concientización en el cual se involucrará a todos los altos mandos de la entidad que cuenten con personal a su cargo, este taller se realizará contratando a un facilitador experto en el tema innovación en el área de trabajo, para que los jefes y encargados conozcan la importancia y beneficios de realizar e incentivar innovaciones en los procesos de su área de trabajo. El taller se realizará en un lugar a convenir. El contenido de este taller es el siguiente:

Tabla 24
Contenido del taller de innovación
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Contenido del taller de innovación	
Dirigido a:	Todo el personal administrativo y operativo de cualquier nivel jerárquico de la entidad.
Objetivo:	Concientizar al 100% de los colaboradores de la entidad sobre la importancia y beneficios de innovar en los procesos que realizan en el trabajo en 16 horas de duración del taller.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de innovación. • Diferencia entre creatividad e innovación. • Importancia de realizar innovación en el área de trabajo. • ¿Cómo incentivar la innovación en los equipos de trabajo? • Beneficios de realizar innovación. • ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para innovar? • ¿Cómo identificar oportunidades de innovación? • Ejemplos de empresas exitosas. • Resolución de casos prácticos.
Metodología:	Taller presencial a través de la exposición del tema por parte del facilitador, y participación de los altos mandos realizando una sección de preguntas y respuestas, así como vivencias actuales en sus áreas de trabajo para que el facilitador resuelva dudas y asesore para solucionar dichas situaciones.
Duración:	16 horas.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

d) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 25
Plan de acción para la implementación del taller de concientización de innovación
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del taller de concientización de innovación.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto		
					Inicio	Fin				
1	Presentación del taller de concientización.	Presentación del taller al 100% en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	02/09/2019	02/09/2019	Entrega para aprobación del taller.	Q -		
2	Aprobación del taller.	Aprobación del taller al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/09/2019	03/09/2019	Visto bueno de aprobación del taller.	Q -		
3	Definir facilitador y contenido del taller de concientización.	Contratar al facilitador y definir el 100% del contenido a impartirse en un día hábil.	Comité Facilitador	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la información del facilitador y el contenido de la concientización.	04/09/2019	04/09/2019	Tener contratado facilitador y contenido de la concientización.	Q 2,250.00		
4	Coordinación de materiales y logística para la realización del curso.	Coordinar al 100% en dos días hábiles la logística y la refrigerio que se implementarán para llevar a cabo la reunión.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	05/09/2019	06/09/2019	Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 1,000.00		
5	Realización del taller de concientización.	Llevar a cabo la concientización con la participación del 100% de colaboradores en cuatro días hábiles.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la concientización.	09/09/2019	12/09/2019	Altos mandos capacitados acerca de las recompensas.	Q -		
6	Evaluación del taller de concientización.	Evaluar la implementación del taller el 100% de lo realizado cada semana.	Comité Facilitador	Informe de la percepción de los colaboradores sobre la implementación del taller.	04/09/2019	12/09/2019	Información de la percepción de los participantes acerca del taller.	Q -		
Inversión total en quetzales:								Q 3,250.00		

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

e) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Todo el personal administrativo y operativo de la entidad de cualquier nivel jerárquico.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 25, se detalla a continuación:

Tabla 26

**Presupuesto de implementación del taller de concientización de innovación
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**

Concepto	Costo aproximado
✓ Honorarios del facilitador	Q. 2,250.00
✓ Logística para realizar el taller	Q. 500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
Total	Q. 3,250.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

f) Evaluación

Para que los participantes del taller de concientización puedan evaluar cada una de las actividades del taller, se recomienda utilizar el formato 2, titulado Evaluación del taller de concientización, este formato indica los aspectos a evaluar, por contenido, facilitador, material de apoyo y aspectos generales de cómo se lleve a

cabo el taller de concientización, para dicha evaluación se coloca la escala de calificación: excelente, bueno, puede mejorar y deficiente.

g) Verificación

Se recomienda utilizar el formato 3, titulado listado de verificación, para que el Comité facilitador corrobore el cumplimiento de las actividades para implementar el taller de concientización, este enlista las actividades que se deben realizar, indicando no se han realizado, están en proceso o están finalizadas, también incluye un apartado de observaciones donde se puede colocar las observaciones pertinentes.

h) Metodología del programa la semana de la innovación

Este programa se realizará con el propósito de que cada colaborador tenga un espacio a través del cual pueda expresar y presentar sus ideas de innovación para mejorar procesos o el trabajo que se realiza en su puesto o área de trabajo, esto permitirá a la entidad obtener ideas para realizar mejoras tanto en sus procesos como en el trabajo que realizan.

i) Objetivo general

Abrir un espacio en el cual los colaboradores den a conocer sus ideas de innovación acerca del trabajo que realizan durante una semana, así se sentirán tomados en cuenta y parte importante de la entidad, al mismo tiempo que la misma podrá tener nuevas ideas para refrescar procesos y analizar otras ideas que pueden simplificar y agilizar el trabajo en un lapso de dos meses con la participación de al menos 25% de colaboradores, esto con el fin de lograr los objetivos trazados.

j) Objetivos específicos

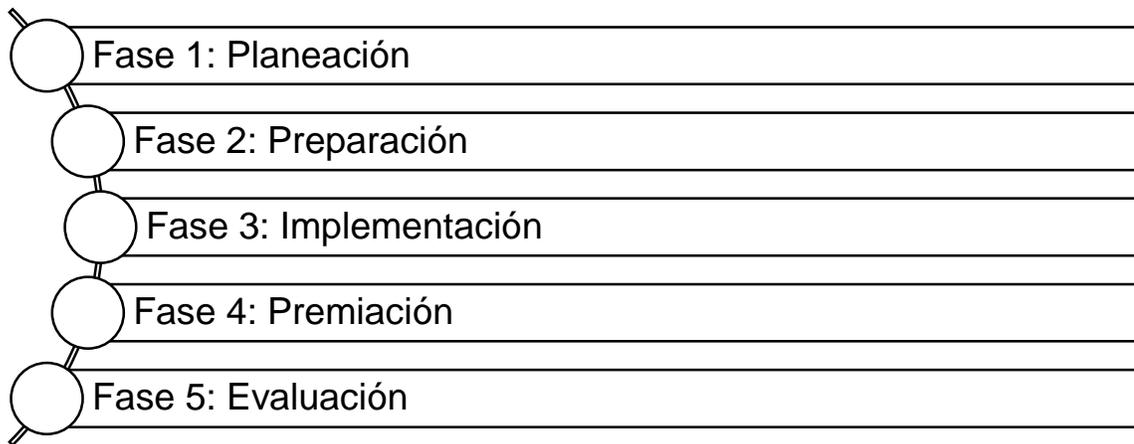
- Tomar en cuenta ideas nuevas que puedan refrescar procesos administrativos u operativos, esto en el lapso de dos meses con la participación de al menos el 25% de colaboradores.

- Simplificar procesos administrativos u operativos en beneficio de la entidad en el período de dos meses participando el 25% de colaboradores.
- Motivar a los colaboradores a ser creativos y a dar a conocer sus ideas en el período de dos meses recompensando al 100% de participantes.

k) Fases del programa “semana de la innovación”

Para llevar a cabo el programa se presentan las siguientes fases:

Esquema 8
Fases para el programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, año 2018.

• **Fase 1: Planeación**

Para llevar a cabo esta fase se establecerá cómo se llevará a cabo la misma, para esto el Jefe del Departamento de Recursos Humanos coordinará junto al Departamento la realización del programa, el mismo se establecerá para realizarse durante una semana en la que los colaboradores tendrán la oportunidad de presentar sus ideas de innovación tanto para procesos administrativos como operativos. La innovación debe alinearse a los objetivos de cada área y a los que

se propone la entidad por lo que el Jefe del Departamento de Recursos Humanos deberá coordinar con cada uno de los jefes del área la recepción de las propuestas.

✓ **Políticas**

Las políticas que regirán este programa son las siguientes:

- Todos los colaboradores podrán participar, pero cada colaborador presentará ideas innovadoras para su área de trabajo de la siguiente manera: los trabajadores del área administrativa realizarán propuestas para los procesos del área administrativa, mientras que los colaboradores del área operativa harán propuestas para su área de trabajo.
- Se designará a una persona encargada de recibir las propuestas y de analizar su aplicabilidad dentro del área de trabajo en conjunto con el jefe de cada área.
- La recepción de propuestas se realizará durante una semana exacta.

• **Presentación**

Se definirá el formato mínimo que debe cumplir cada una de las propuestas para ser tomadas en cuenta, estas son:

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Justificación
- Contenido
 - Explicación de la propuesta
 - Importancia
 - Beneficios
 - Costos
- Conclusiones
- Recomendaciones

- **Fase 2: Preparación**

En esta fase se definirán aspectos como la capacitación y la campaña de información que se realizará dentro de la entidad del programa a realizarse para que cada uno de los colaboradores participe en el programa.

- ✓ **Capacitación e información**

Para llevar a cabo este programa, primero se debe capacitar a los colaboradores acerca de los que es la innovación y cómo pueden innovar en sus puestos de trabajo, esto se realizará como se describe en el plan anterior del taller de concientización de innovación.

Luego de esto se realizará una campaña con dos meses de anticipación en la que se informará a todos los colaboradores de la entidad, por medio de afiches y boletín electrónico el cual será enviado a su correo electrónico, con el fin de anunciar el programa “Semana de la innovación” y así preparen sus propuestas.

Figura 9
Afiche para el programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

El boletín electrónico a utilizar, el cual se enviará a los correos electrónicos de cada trabajador, será el siguiente:

Figura 10
Boletín electrónico para el programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Asunto: Semana de la Innovación

SEMANA DE LA INNOVACIÓN
DEL — AL —



**PRESENTA TUS IDEAS DE INNOVACIÓN
Y HAGAMOS DE NUESTRAS IDEAS ALGO GRANDE
PARA LA INSTITUCIÓN**

Estimado colaborador:

Tus ideas son importantes para nosotros, te invitamos a participar y presentar tus ideas de innovación durante la “Semana de la Innovación” a llevarse a cabo del – al -- por lo que si tienes ideas que puedan mejorar los procesos que se realizan en tu área de trabajo, puedes presentarlas para que sean consideradas y puestas en práctica dentro de la Institución.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

- **Fase 3: Implementación**

Durante la semana previamente definida se recibirán las propuestas de innovación por parte de cada uno de los jefes del área quienes deberán registrar la fecha de recepción junto con los datos del colaborador en el formato que a continuación se detalla:

Tabla 27
Desarrollo de premiación del programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Premiación al equipo de trabajo de excelencia	
Objetivo:	Entregar un reconocimiento durante el acto de premiación a los colaboradores que presentaron las mejores ideas para desarrollar, así como reconocer al 100% de participantes.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar la actividad. • Con base la evaluación de las propuestas presentadas por los colaboradores, se elegirán las mejores y que puedan ser aplicadas dentro de la entidad. • El Departamento de Recursos Humanos se encargará de preparar el lugar donde se realizará la actividad. • El Departamento de Recursos Humanos se encargará de emitir un memorando para que los colaboradores de todas las áreas de la entidad estén presentes en la actividad. • El Jefe del Departamento de Recursos Humanos se encargará de presentar las propuestas ganadoras. • Se entregará un reconocimiento a los que sus propuestas de innovación sean tomadas en cuenta para ser desarrolladas. • Se realizará una invitación a todos los colaboradores a seguir innovando en sus áreas de trabajo.
Metodología:	Se elegirán las propuestas que se desarrollarán por medio de la evaluación y se entregará el reconocimiento correspondiente en la actividad en la que participarán todos los colaboradores.
Duración:	1 hora.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

Asimismo, se deberán establecer los incentivos correspondientes para que los colaboradores participen en el programa, siendo estos:

✓ **Diploma de participación**

Se entregará un diploma a cada uno de los colaboradores que presenten su propuesta de innovación, como muestra de agradecimiento por participar e interesarse en innovar en su área de trabajo. Dicho diploma se presenta a continuación:

Figura 11

**Diploma por participación en el programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

✓ **Diploma por propuesta ganadora**

Este se entregará a los colaboradores que sus propuestas que sean tomadas en cuenta para ser desarrolladas.

Figura 12

**Diploma por propuesta aceptada del programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

• **Fase 5: Evaluación**

Para llevar un mejor control e ir evaluando la realización de cada una de las fases propuestas en este programa, se propone el siguiente listado de verificación, el cual servirá de guía para que se lleve a cabo cada una de los pasos del mismo.

Formato 11

Listado de verificación del programa “Semana de la innovación”

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Responsable:				Fecha:		
No.	Actividad	Responsable	Estado			Observaciones
			Realizado	En proceso	No realizado	
1	Planeación del programa “Semana de la innovación”.					
2	Alineación de objetivos del programa con los de la entidad.					
3	Realización de campaña de información acerca del programa.					
4	Colocación de afiches físicos y envío de boletín electrónico.					
5	Recepción de propuestas de innovación.					
6	Envío de propuestas para su evaluación.					
7	Preparar el lugar y logística para realizar la premiación.					
8	Definir el refrigerio que se dará a los participantes.					
9	Premiación de participantes y propuestas que se desarrollarán.					
10	Evaluación del programa “Semana de la innovación”.					

Firma Responsable

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

I) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 28

**Plan de acción para la implementación del programa “Semana de la innovación”
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018**

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del programa "semana de la innovación" al corto y mediano plazo.								
1	Presentación del programa "semana de la innovación".	Presentación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	13/09/2019	13/09/2019	Entrega para aprobación del programa.	Q -
2	Aprobación del programa.	Aprobación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	14/09/2019	14/09/2019	Visto bueno de aprobación del programa.	Q -
3	Planeación del programa .	Determinar cómo se realizará el programa involucrando al 100% de los altos mandos de la entidad en dos sesiones.	Departamento de Recursos humanos	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos humanos.	16/09/2019	17/09/2019	Contar con todo lo necesario planeado para realizarlo.	Q -
4	Realización de campaña de información acerca del programa.	Contar con el 100% de los afiches físicos que se utilizarán para informar acerca del programa en siete días hábiles.	Departamento de Recursos humanos	Afiches colocados.	18/09/2019	27/09/2019	Afiches colocados en lugares establecidos.	Q -
5	Definir la logística del acto de premiación.	Coordinar al 100% la logística y el refrigerio que se implementarán para llevar a cabo la reunión en tres días hábiles.	Departamento de Recursos humanos	Informe a Jefe de Departamento de Recursos humanos de la logística de la premiación.	18/09/2019	20/09/2019	Logística establecida para llevar a cabo la premiación.	Q 4,000.00
6	Premiación de participantes y propuestas que se desarrollarán.	Realizar la premiación al 100% de los participantes y ganadores en una sesión.	Departamento de Recursos humanos	Diplomas reconocimiento entregados a los colaboradores.	30/09/2019	30/09/2019	Diplomas entregados a los colaboradores participantes.	Q -
7	Evaluación del programa.	Evaluar semanalmente el 100% de lo implementado.	Departamento de Recursos humanos	Informe de progreso del programa.	23/09/2019	30/09/2019	Información acerca del progreso del programa.	Q -
Inversión total en quetzales:								Q 4,000.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

m) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Comité facilitador, encargado de la implementación de los planes de mejora.
 - ✓ Todo el personal administrativo y operativo de la entidad de cualquier nivel jerárquico.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de delegación de responsabilidades, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 28, se detalla a continuación:

Tabla 29

Presupuesto de implementación del programa “Semana de la innovación”

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Logística para realizar el programa	Q. 1,500.00
✓ Refrigerio	Q. 2,500.00
Total	Q. 4,000.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

IV. Plan de mejora para la dimensión de conflicto

Este plan de mejora surge ante los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional en el que existe un alto grado de insatisfacción con esta dimensión, por lo que este plan de mejora pretende realizar cambios significativos para que los colaboradores perciban que la entidad pone como prioridad los conflictos o desacuerdos que puedan existir al interior de la misma. Además, se pretende que

los altos mandos tengan la preparación para tratar los conflictos que surjan y así tratar los temas con los que los colaboradores sientan insatisfacción.

a) Objetivo general

Preparar al 100% de los altos mandos de la entidad para resolver conflictos o desacuerdos que tengan los colaboradores con la forma de trabajar o de realizar ciertas actividades, así como en las decisiones que se toman a nivel institucional en las que los colaboradores perciben que son afectados, esto en un lapso de tres meses.

b) Objetivos específicos

- Crear un ambiente de trabajo en el que los altos mandos den prioridad a resolver los conflictos o desacuerdos que surgen en la entidad, resolviendo el 100% de los mismos, esto en el período de un mes.
- Promover una cultura de diálogo al momento de solucionar conflictos para buscar soluciones eficientes en el 100% de los casos, en tres meses.
- Incentivar a los trabajadores a comunicar sus inconformidades para que sean tratadas el 100% de las mismas, esto en el período de tres meses.

c) Metodología del taller de concientización

Para llevar a cabo este plan de mejora, primero se llevará a cabo un taller de concientización en el cual se involucrará a todos los altos mandos de la entidad que cuenten con personal a su cargo, este taller se realizará contratando a un facilitador experto en el tema de solución de conflictos, para que los jefes y encargados conozcan la importancia y beneficios de solucionar y manejar correctamente los conflictos que surgen dentro de la entidad. El taller se realizará en un lugar a convenir. El contenido de este taller es el siguiente:

Tabla 30
Contenido del taller de solución de conflictos
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Contenido del taller de solución de conflictos	
Dirigido a:	Altos mandos de la entidad.
Objetivo:	Concientizar al 100% de los altos mandos de la entidad acerca de la importancia y beneficios del manejo y solución de conflictos con sus equipos de trabajo en 16 horas.
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de conflictos laborales. • ¿Cómo surge un conflicto laboral? • Importancia del correcto manejo y solución de los conflictos en el área de trabajo. • Beneficios de solucionar conflictos. • ¿Cómo solucionar conflictos laborales? • Ejemplos de empresas exitosas. • Resolución de casos prácticos.
Metodología:	Taller presencial a través de la exposición del tema por parte del facilitador, y participación de los altos mandos realizando una sección de preguntas y respuestas, así como vivencias actuales en sus áreas de trabajo para que el facilitador resuelva dudas y asesore para solucionar dichas situaciones.
Duración:	16 horas.

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

d) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 31

Plan de acción para la implementación del taller de concientización de solución de conflictos
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del taller de concientización de solución de conflictos.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto		
					Inicio	Fin				
1	Presentación del taller de concientización.	Presentación del taller al 100% en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	01/10/2019	01/10/2019	Entrega para aprobación del taller.	Q -		
2	Aprobación del taller.	Aprobación del taller al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	02/10/2019	02/10/2019	Visto bueno de aprobación del taller.	Q -		
3	Definir facilitador y contenido del taller de concientización.	Contratar al facilitador y definir el 100% del contenido a impartirse en un día hábil.	Comité Facilitador	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la información del facilitador y el contenido de la concientización.	03/10/2019	03/10/2019	Tener contratado y facilitador el contenido de la concientización.	Q 1,125.00		
4	Coordinación de materiales y logística para la realización del curso.	Coordinar al 100% en dos días hábiles la logística y el refrigerio que se implementarán para llevar a cabo la reunión.	Comité Facilitador	Reunión con Jefe del Departamento de Recursos Humanos para solicitar los recursos necesarios.	04/10/2019	07/10/2019	Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la reunión.	Q 1,000.00		
5	Realización del taller de concientización.	Llevar a cabo la concientización con la participación del 100% de altos mandos de la entidad durante cuatro días hábiles.	Comité Facilitador	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos acerca de la participación en la concientización.	08/10/2019	11/10/2019	Altos mandos capacitados acerca de las recompensas.	Q -		
6	Evaluación del taller de concientización.	Evaluar la implementación del taller el 100% de lo realizado cada semana.	Comité Facilitador	Informe de la percepción de los colaboradores sobre la implementación del taller.	03/10/2019	11/10/2019	Información de la percepción de los participantes acerca del taller.	Q -		
Inversión total en quetzales:								Q 2,125.00		

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

e) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Facilitador.
 - ✓ Altos mandos de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de solución de conflictos, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 31, se detalla a continuación:

Tabla 32

Presupuesto de implementación del taller de concientización de solución de conflictos

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Honorarios del facilitador	Q. 1,125.00
✓ Logística para realizar el taller	Q. 500.00
✓ Refrigerio	Q. 500.00
Total	Q. 2,125.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

f) Evaluación

Para que los participantes del taller de concientización puedan evaluar cada una de las actividades del taller, se recomienda utilizar el formato 2, titulado Evaluación del taller de concientización, este formato indica los aspectos a evaluar, por contenido, facilitador, material de apoyo y aspectos generales de cómo se lleve a cabo el taller de concientización, para dicha evaluación se coloca la escala de calificación: excelente, bueno, puede mejorar y deficiente.

g) Verificación

Se recomienda utilizar el formato 3, titulado listado de verificación, para que el Comité facilitador corrobore el cumplimiento de las actividades para implementar el taller de concientización, este enlista las actividades que se deben realizar, indicando no se han realizado, están en proceso o están finalizadas, también incluye un apartado de observaciones donde se puede colocar las observaciones pertinentes.

h) Metodología del programa de boletín electrónico informativo

Este programa servirá para fortalecer la comunicación interna dentro de la entidad y evitar el surgimiento de conflictos por la falta de información que los colaboradores reciben, así mismo, se pretende que los colaboradores se motiven y se sientan parte de la entidad con la aplicación del mismo, por lo que se establecerán cada uno de los aspectos y los usos que tendrá el boletín electrónico informativo.

i) Objetivo general

Proveer de herramientas que faciliten la comunicación dentro de la entidad a través del correo electrónico, para lograr un alcance del 100% de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos que la componen en el término de un mes.

j) Objetivos específicos

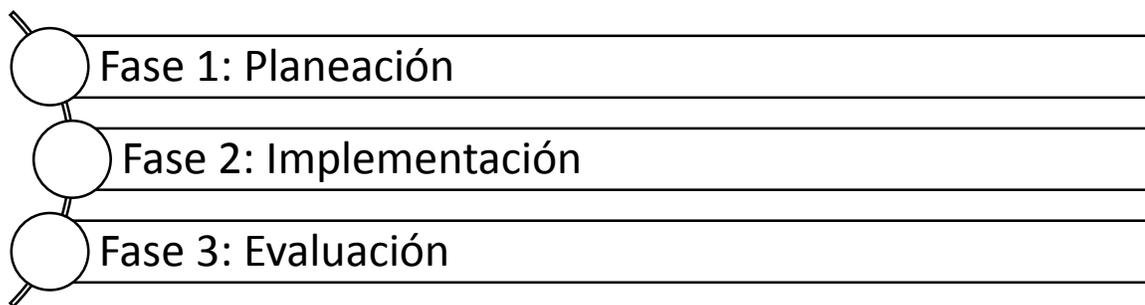
Los objetivos específicos de realizar el boletín electrónico informativo:

- Informar al 100% de los colaboradores acerca de todo lo que acontece dentro de la entidad semanalmente.
- Compartir con el 100% de colaboradores información importante, tanto para la entidad como para ellos semanalmente.

k) Fases para implementar el boletín electrónico informativo

Para su implementación, se establecen las siguientes fases que guiarán el proceso:

Esquema 9
Fases para implementar el boletín electrónico informativo
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

- **Fase 1: Planeación**

Este boletín se utilizará para informar a los colaboradores que tengan acceso al correo electrónico institucional de todas las novedades e información importante que ocurre en la entidad, tales como: noticias, oficios, circulares, comunicados, avisos de descansos o asuetos, felicitaciones de cumpleaños, esquelas, convocatorias y toda aquella información relevante que deben conocer los colaboradores de la misma.

Para esto, se definen los lineamientos que regirán la emisión de los boletines electrónicos informativos:

- Se definirá qué área será la encargada de elaborar y emitir los boletines informativos electrónicos.
- Se definirá en qué casos aplica el envío del boletín electrónico informativo.

- Los boletines se enviarán a través de la herramienta de software de correo electrónico institucional para lo cual se creará o se usará la base de datos de correos electrónicos del personal de la institución.
- Para los colaboradores que no cuenten con el software o bien dirección de correo electrónico institucional, el jefe de cada área se encargará de hacer el listado para solicitar la instalación del software o la creación de las direcciones de correo electrónico.
- El uso de la dirección de correo electrónico asignada a cada colaborador debe ser de uso laboral y con fines de agilizar el envío de información, por lo que su uso se debe regular para que sea únicamente utilizado a lo interno de la entidad.
- **Fase 2: Implementación**

Al contar con todo lo necesario para la implementación, se comenzarán a emitir los boletines, siendo estos regulados y emitidos en tiempo para que la información llegue adecuadamente y no haya atrasos en la misma.

Las causas o circunstancias en las cuales se enviará el boletín electrónico informativo son las siguientes:

✓ **Oficios**

Es un tipo de documento que sirve para comunicar disposiciones, resoluciones, consultas, órdenes, informes y cualquier tipo de gestión dentro de la entidad.

Para los oficios de la entidad se sugiere la siguiente plantilla:

Formato 12
Modelo para oficios
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

El diagrama muestra un modelo de oficio con un fondo blanco y una estructura de encabezado y pie de página en rojo. El encabezado superior izquierdo contiene un círculo blanco con el texto "LOGO". El encabezado superior derecho contiene el texto "NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN" y "ESLOGAN DE LA INSTITUCIÓN". El cuerpo central del oficio contiene un círculo gris claro con el texto "MARCA DE AGUA DEL LOGO DE LA INSTITUCIÓN". El pie de página inferior izquierdo contiene el texto "DIRECCIÓN DE LA ESTACIÓN CENTRAL" y el pie de página inferior derecho contiene el texto "NÚMEROS DE CONTACTO".

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

✓ **Circulares internas**

Documento que se utiliza para informar al personal acerca de noticias, eventos y los movimientos o nombramientos de personal, así como reuniones a llevarse a cabo que sean de interés para los colaboradores de la entidad; el mismo estará siendo escaneado y enviado como imagen adjunta.

✓ **Comunicados internos**

Documentos en los que se informa lo que la entidad, un departamento o área de la misma va a realizar o pide que se realice a los colaboradores o a un área específica en virtud de un acontecimiento o alguna decisión o política que será aplicada; el mismo estará siendo escaneado y enviado como imagen adjunta.

✓ **Memorandos**

Escritos breves que utiliza la entidad para intercambiar información entre los departamentos o áreas de la misma, a través de estos se comunican decisiones, instrucciones, recomendaciones o disposiciones; el mismo estará siendo escaneado y enviado como imagen adjunta.

✓ **Convocatorias**

En este boletín se informará acerca de las convocatorias que se den dentro de la entidad, ya sea para oportunidades de ascensos o plazas, sino también para participar en actividades, o bien cursos de capacitación.

✓ **Información de asuetos o descansos**

A través de este boletín se informará a los colaboradores acerca de descansos o asuetos establecidos.

Para circulares, comunicados, memorandos, convocatorias y asuetos o descansos se presentan la plantilla a utilizar, la cual solo es de colocar la información pertinente dentro de la misma:

Formato 13
Modelo para circulares, comunicados, memorandos, convocatorias y
asuetos
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

✓ **Cumpleaños de colaboradores**

Este boletín servirá para realizar una felicitación en el día del cumpleaños de un trabajador. Para felicitación de cumpleaños se presenta la siguiente plantilla:

Formato 14
Modelo de felicitación de cumpleaños
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

- **Fase 3: Evaluación**

Para verificar que el funcionamiento del programa de boletín electrónico informativo sea el adecuado y la información esté llegando se puede utilizar una confirmación de recibido del correo electrónico enviado y además una confirmación de lectura del correo, esto permitirá medir que se esté cumpliendo con la función de esta herramienta y los empleados estén recibiendo la información oportunamente.

- l) Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del plan de mejora:

Tabla 33
Plan de acción para implementar el boletín electrónico informativo
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% del programa boletín electrónico informativo al corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto	
					Inicio	Fin			
1	Presentación del programa boletín electrónico informativo.	Presentación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	14/10/2019	14/10/2019	Entrega para aprobación del programa.	Q	-
2	Aprobación del programa.	Aprobación del programa al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	15/10/2019	15/10/2019	Visto bueno de aprobación del programa.	Q	-
3	Planeación del programa.	Determinar cómo se realizará el programa en una sesión aprobando el 100% de los formatos a utilizar.	Departamento de Recursos Humanos	Aprobación de los formatos y el contenido de los boletines.	16/10/2019	16/10/2019	Contar con todo lo necesario planeado para realizarlo.	Q	-
4	Definir encargado.	Definir el encargado de realizar los boletines y de enviarlos al 100% de colaboradores en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Reporte de envío y entrega de correos electrónicos	17/10/2019	17/10/2019	Envío de boletín electrónico vía correo electrónico.	Q	-
5	Implementación	Coordinar al 100% la logística que se implementará para el envío de los boletines en seis días hábiles.	Departamento de Recursos Humanos	Informe a Jefe de Departamento de Recursos Humanos de la logística a utilizar.	18/10/2019	25/10/2019	Logística establecida para llevar a cabo el programa.	Q	500.00
6	Evaluación del programa.	Evaluar semanalmente el 100% de lo implementado.	Departamento de Recursos Humanos	Informe de la percepción de los colaboradores de la entidad.	24/10/2019	25/10/2019	Información del progreso del programa.	Q	-
Inversión total en quetzales:								Q	500.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

m) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Todo el personal administrativo y operativo de la entidad de cualquier nivel jerárquico.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de solución de conflictos, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 33, se detalla a continuación:

Tabla 34
Presupuesto de implementación del programa boletín electrónico
informativo
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Logística para llevar a cabo el programa.	Q. 500.00
Total	Q. 500.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

3.5.3.3. Fase 3: Evaluación y seguimiento de los planes de mejora

Para medir la implementación de los planes de mejora, se deberá crear un comité de cumplimiento de planes de mejora, que se integre por jefes o encargados de algunos departamentos o áreas, esto con el fin de evaluar y medir el cumplimiento de los mismos a través de encuestas o entrevistas, tanto a los colaboradores, como a los encargados de llevar a cabo los planes.

Este sistema de verificación se dirigirá hacia a los colaboradores de la misma, para determinar si los colaboradores están viendo los cambios o están percibiendo las mejoras, esto servirá para inferir si los planes de mejora se están llevando a cabo como están establecidos, se realizará una evaluación y si se cumple con un mínimo del 95% de las actividades realizadas, se tomará como que los planes de mejora se están realizando, si no se alcanza dicho porcentaje, no se cumple con los planes de mejora. Luego de llenada la evaluación se realizará un informe con los resultados, y estos serán entregados al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para que tome las medidas pertinentes.

El seguimiento de estos planes de mejora se llevará a cabo conforme se vaya evaluando la ejecución de los mismos, por lo que los encargados de llevar a cabo estos planes de mejora deberán estar al tanto constantemente de la evolución de los mismos para tomar las medidas pertinentes y si es necesario tomar medidas correctivas para evitar atrasos o bien que los mismos no se realicen.

a) Formato de evaluación

A continuación, se presenta el formato del cuestionario que se utilizará para recabar información de los colaboradores respecto a los planes de mejora:

Formato 15
Evaluación de ejecución de los planes de mejora
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

No.	Aspecto	Realizado		Observaciones
		Si	No	
1	¿El jefe o encargado ha hecho reuniones con su área para mejorar el clima organizacional?			
2	¿El jefe o encargado ha tomado acciones para mejorar el clima organizacional dentro del área de trabajo?			
3	¿Se le ha invitado a participar de cursos de capacitación?			
4	Al final del taller de concientización ¿se le ha entregado una boleta para evaluar la calidad del mismo?			
5	¿Ha visto información acerca de programas que se realicen dentro de la entidad?			
6	¿Se le ha informado de los criterios utilizados para realizar el reconocimiento del programa "Equipo de trabajo de excelencia"?			
7	¿Está satisfecho con las recompensas que recibe por su trabajo?			
8	Cuando se presentan conflictos ¿el jefe o encargado utiliza metodologías para resolver los mismos?			
9	¿Se han tomado acciones para fortalecer el trabajo en equipo?			
10	¿Está satisfecho con las acciones que se han tomado para fortalecer el trabajo en equipo en su área de trabajo?			
11	¿Le han informado acerca de la evaluación de desempeño?			
12	¿Ha sido invitado a participar en algún programa de innovación?			
13	¿Sus ideas están siendo tomadas en cuenta para mejorar los procesos de su área de trabajo?			
14	¿Ha recibido información acerca de lo que acontece en la entidad?			
15	¿Utiliza la herramienta de correo electrónico para enterarse de información importante de la entidad?			

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

b) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para el logro de los objetivos del seguimiento y la evaluación de los planes de mejora:

Tabla 35

Plan de acción para la evaluación de la implementación de los planes de mejora

Entidad autónoma del Gobierno

Año 2018

No.	Actividad	Meta	Responsable	Medio de verificación	Fecha		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Fin		
OBJETIVO DEL PLAN: determinar cuál es la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para aplicar el 100% de la evaluación de los planes de mejora al corto y mediano plazo.								
1	Presentación de propuesta de evaluación de planes de mejora.	Presentación de la propuesta al 100% en una sesión.	Comité Facilitador	Oficio recibido por Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	26/03/2019	26/03/2019	Entrega para aprobación del taller.	Q -
2	Aprobación de la propuesta.	Aprobación de la propuesta al 100% en una sesión.	Departamento de Recursos Humanos	Oficio de aprobación emitido por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	27/03/2019	27/03/2019	Visto bueno de aprobación del taller.	Q -
3	Crear comité de cumplimiento.	Elegir al 100% de los altos mandos que conformarán el comité que velará por el cumplimiento de los planes de mejora en dos sesiones.	Departamento de Recursos Humanos	Notificación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de los integrantes del comité.	28/03/2019	29/03/2019	Contar con el comité de cumplimiento armado.	Q -
4	Monitoreo de los avances de planes de mejora.	Realizar una reunión semanal para verificar el avance en los planes de mejora.	Comité de cumplimiento	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/04/2019	25/10/2019	Control de actividades de los planes de mejora.	
5	Realizar informe de resultados.	Elaborar el informe de los resultados obtenidos con la participación del 100% de los altos mandos cada semana.	Comité de cumplimiento	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/04/2019	25/10/2019	Informe de evaluación.	Q -
6	Reunión de retroalimentación.	Reunión con el 100% de los altos mandos de la institución para informar los avances de la implementación de los planes de mejora cada semana.	Comité de cumplimiento	Reunión con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos para revisar el informe junto a altos mandos.	03/04/2019	25/10/2019	Motivar o corregir la implementación de los planes de mejora.	Q -
7	Evaluación de implementación de los planes de mejora.	Coordinar y realizar las evaluaciones al 100% de las actividades de cada plan de mejora cada semana.	Comité de cumplimiento	Informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	03/04/2019	25/10/2019	Informe de evaluación.	Q 1,000.00
Inversión total en quetzales:								Q 1,000.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

c) Recursos

- Humanos:
 - ✓ Departamento de Recursos Humanos, Comité facilitador, comité de cumplimiento y altos mandos de la entidad.
- Materiales y equipo:
 - ✓ Escritorio, sala de reuniones y conferencias, computadora, proyector, útiles de oficina.
- Financieros:
 - ✓ El presupuesto estimado para la implementación del taller de concientización de solución de conflictos, según las actividades detalladas en el plan de acción contenido en la tabla 35, se detalla a continuación:

Tabla 36

Presupuesto de implementación de la evaluación de implementación de los planes de mejora
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo aproximado
✓ Logística para llevar a cabo el programa.	Q. 1,000.00
Total	Q. 1,000.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

3.6. Presupuesto de implementación de los planes de mejora

A continuación, se presentan los costos en que se incurrirán al llevar a cabo los planes de mejora en la entidad:

Tabla 37
Presupuesto de implementación de los planes de mejora
Entidad autónoma del Gobierno
Año 2018

Concepto	Costo	Total
Fase 1: Sensibilización, concientización e involucramiento de altos mandos		Q 2,125.00
Fase 2: Implementación de planes de mejora (metodología) en las dimensiones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa ✓ Taller de concientización de recompensa ✓ Programa “Equipo de trabajo de excelencia” • Responsabilidad ✓ Taller de concientización de delegación de responsabilidades ✓ Programa de evaluación de desempeño • Estándares ✓ Taller de concientización de innovación ✓ Programa “Semana de la innovación” • Conflicto ✓ Taller de concientización de solución de conflictos ✓ Programa boletín electrónico informativo 	<ul style="list-style-type: none"> Q 2,125.00 Q 19,850.00 Q 2,125.00 Q 5,000.00 Q 3,250.00 Q 4,000.00 Q 2,125.00 Q 500.00 	<ul style="list-style-type: none"> Q 21,975.00 Q 7,125.00 Q 7,250.00 Q 2,625.00
Fase 3: Evaluación de los planes de mejora		Q 1,000.00
Total		Q 42,100.00

Fuente: Elaboración propia. USAC, 2018.

3.7. Análisis de la implementación de los planes de mejora

La inversión en que incurrirá la entidad para llevar a cabo los planes de mejora propuestos es de Q. 42,100.00, dicha inversión permitirá incrementar la satisfacción con respecto al clima organizacional que tienen actualmente los colaboradores de la misma, así como mejorar la percepción que tienen respecto a cada dimensión que compone el clima organizacional, esto permitirá que los colaboradores laboren motivados e incentivados, que busquen la excelencia, que sean eficientes y eficaces en el puesto de trabajo que desempeñan, lo cual influirá en el logro de los objetivos de cada área de trabajo, así como los planteados por la entidad.

Conclusiones

Luego de concluida la investigación y realizado el análisis de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional en la entidad objeto de estudio, se concluye lo siguiente:

1. La entidad no realiza análisis del entorno en el cual los colaboradores llevan a cabo sus actividades, debido a que el Departamento de Recursos Humanos carece de los instrumentos necesarios para realizar la medición del clima organizacional, esto no permite establecer planes de mejora que aumenten el porcentaje de satisfacción de los colaboradores al respecto. Por lo que se comprueba la hipótesis planteada.
2. La percepción que los colaboradores tienen respecto al clima organizacional es de insatisfacción, esto puede generar deficiencias en la realización de sus labores, lo cual se transforma desmotivación, falta de compromiso, ausencia de trabajo en equipo, evasión de responsabilidades y aumento de conflictos dentro de la entidad.
3. La unidad objeto de estudio carece de cursos de capacitación, así como de programas en los cuales se incluyan, tanto a los altos mandos, como a los subordinados, lo cual no permite que los mismos se desarrollen habilidades o bien realicen actividades que mejoren la percepción que tienen del clima organizacional de la entidad.
4. La insatisfacción con el clima organizacional, principalmente por la errónea aplicación de recompensas, delegación de responsabilidades, innovación en los procesos y solución de conflictos puede generar un alto índice de rotación del personal de la entidad, lo cual afecta a la misma, ya que representa costos la rotación del personal.
5. Al implementar los planes de mejora propuestos, creará un efecto cascada que permitirá mejorar otras dimensiones del clima organizacional, y así tener una

mejora significativa en la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la satisfacción del entorno en el cual llevan a cabo sus labores.

6. Al no implementar los planes de mejora propuestos para el clima organizacional generará que no disminuya la insatisfacción de los colaboradores, por ende, se puede incurrir en atrasos en los procesos, ineficiencia, costos innecesarios, se tiene una cultura organizacional inestable, entre otros, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.
7. El programa de evaluación de desempeño propuesto es una herramienta básica para iniciar en la entidad la cultura de realizar dicha medición al desempeño de los colaboradores que laboran para la misma.
8. La presente medición del clima organizacional permitió determinar áreas de mejora que permitan establecer planes de mejora para optimizar el ambiente en el cual los colaboradores de la misma desarrollan sus actividades dentro de un año.

Recomendaciones

Con la finalidad de reducir la insatisfacción que tienen los colaboradores con el clima organizacional dentro de la entidad objeto de estudio, se recomienda:

1. Actualizar y enriquecer la metodología e instrumentos para realizar anualmente la medición del clima organizacional, con el fin de contar con las herramientas necesarias para determinar los niveles de satisfacción e insatisfacción que tengan los colaboradores con el mismo, y así llevar a cabo planes que permitan corregir o prevenir insatisfacción, esto con el fin de mantener un nivel de satisfacción que permita la funcionalidad de la misma.
2. Mejorar a través de programas el nivel de insatisfacción que tienen los colaboradores de la entidad para que se sientan motivados, comprometidos y se faciliten los procesos de asumir responsabilidades, trabajar en equipo, así como la resolución de conflictos.
3. Incluir en el Plan Operativo Anual, proyectos de capacitación y talleres, así como programas de desarrollo para que los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la entidad desarrollen habilidades profesionales que ayuden a mejorar el clima organizacional de la entidad.
4. Poner atención al nivel de insatisfacción que muestran los colaboradores con el clima organizacional y tomar las medidas correspondientes para evitar que incremente el índice de rotación de personal de la entidad.
5. Implementar los planes de mejora propuestos para crear un efecto cascada en las demás dimensiones del clima organizacional evaluadas para mejorar significativamente la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la satisfacción con el entorno en el cual llevan a cabo sus labores.
6. Evitar que los colaboradores mantengan altos niveles de insatisfacción con respecto al clima organizacional para no incurrir en atrasos en los procesos,

ineficiencia, costos innecesarios, y tener una cultura estable, para cumplir con los objetivos trazados por la entidad.

7. Debido a que no se realizó estudio de la evaluación de desempeño, se recomienda que se realice una investigación que permita establecer un sistema completo para evaluar el desempeño de los colaboradores de la entidad.
8. Realizar nuevamente la medición del clima organizacional dentro de un año, con la finalidad de medir el impacto que los planes de mejora tengan en la satisfacción de los colaboradores en cuanto al ambiente laboral, y así determinar nuevas áreas de mejora para la entidad que permitan optimizar el ambiente en el cual los colaboradores de la misma desarrollen sus actividades.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. México, D.F. McGraw-Hill. 2004. 353 páginas.
2. Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnósticos y Consecuencias. México, D.F 2ª. Edición. Editorial Trillas. 1987. 121 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, D.F. 9ª. Edición. Mc Graw Hill. 2011. 421 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. México, D.F. 2ª. Edición. McGraw-Hill. 2009. 524 páginas.
5. Felcman, Isidoro. Culturas organizacionales públicas: El caso de la administración pública central. Editorial Academia Española. 2012. 224 páginas.
6. Hurtado, Darío. Principios de Administración. ITM. 2008. 140 páginas.
7. Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. Administración: una perspectiva global y empresarial. México, D.F. 14ª. Edición. Mc Graw Hill. 2012. 651 páginas.
8. Litwin, G. Stringer, H. Clima organizacional. Nueva York. Simon & Schuster. 1978.
9. Litwin, G. Stringer, H. Motivación y Clima Organizacional. Simon & Cambridge; Harvard University Press. 1968. 214 páginas.
10. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Guatemala. 10ª. Edición. GP Editores. 2016. 335 páginas.

11. Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México, D.F. 4ª. Edición. Limusa. 1996. 480 páginas.
12. Robbins, S. Judge, T. Comportamiento organizacional. México. 15ª. Edición. Pearson. 2013. 712 páginas.

E-grafía

13. Artículo de Internet: Administración. Obtenido del sitio: <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. Consultado el 02/03/2018.
14. Artículo de internet: Capítulo I: Marco teórico del clima organizacional. Obtenido del sitio: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>. 19 páginas. Consultado el 05/03/2018.
15. Artículo de internet: Capítulo II: Marco teórico del Clima organizacional. Obtenido del sitio: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>. Consultado el 05/03/2018.
16. Artículo de internet: ¿Qué es proceso administrativo? Obtenido del sitio: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>. Consultado el 02/03/2018.
17. Cabrera Lantán, Ingrid Anabella. Artículo de internet: Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Obtenido del sitio: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5522.pdf. 118 páginas. Consultado el 12/09/2018.

18. Dirección de calidad en salud. Artículo de internet: Metodología para el estudio del clima organizacional. Obtenido del sitio: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2112.pdf>. 38 páginas. Consultado el 05/03/2018.
19. Goncalvez, A. Artículo de Internet: Dimensiones del clima Organizacional. Obtenido del sitio: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. 1997. Consultado el 02/03/2018.
20. Herrera, H. Artículo de internet: Manuales administrativos. Obtenido del sitio: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>. Consultado el 05/03/2018.
21. Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. Artículo de internet: La estructura organizacional. 16 de agosto de 2002. Obtenido del sitio: <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>. Consultado el 05/03/2018.
22. Miranda Elías, Jorge. Artículo de internet: Comparación del clima organizacional de los cuerpos de bomberos voluntarios municipales. Mayo de 2005. Obtenido del sitio: <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/01/01/Miranda-Elias-Jorge/Miranda-Elias-Jorge.pdf>. Consultado el 14/07/2018.
23. Morales, Mario. Artículo de internet: Cómo fomentar la innovación en la empresa. 16 de junio de 2009. Obtenido del sitio: <https://www.gestiopolis.com/como-fomentar-la-innovacion-en-la-empresa/>. Consultado el 18/09/2018.
24. Román, A. Artículo de internet: Instituciones autónomas de Guatemala. Obtenido del sitio: <https://es.scribd.com/document/347545587/Instituciones-Autonomas-de-Guatemala>. Consultado el 02/03/2018.