

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER  
UN PLAN DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR  
ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD”**

**JORGE FERNANDO CASTILLO GIRÓN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2020**

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER  
UN PLAN DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR  
ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JORGE FERNANDO CASTILLO GIRÓN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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
VOVAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área de Matemática – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Área de Mercadotecnia – Operaciones	MSc. Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área de Administración – Finanzas	Licda. Luisa Fernanda Lima Dubón

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

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 15 de julio de 2019.

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

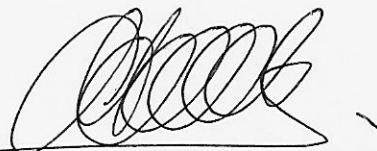
De conformidad con el nombramiento designado por su despacho identificado con el número ADMON-60-2018 de fecha 07/09/2018 , informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD", el cual fue realizado por el estudiante Jorge Fernando Castillo Girón, con número de carné 199811267.

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

En virtud de 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,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D.-TG. No. 0015 -2020  
Guatemala, 22 de enero del 2020

Estudiante  
JORGE FERNANDO CASTILLO GIRÓN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2019, que en su parte conducente dice:

**QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía y de Administración de Empresas; 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

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

JORGE FERNANDO CASTILLO GIRÓN	199811267	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD"
----------------------------------	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

**A Dios:**

Ser supremo, que ha iluminado cada momento de mi vida y quien debo todos mis triunfos.

**A mi esposa:**

Wendy García, por ser la compañera idónea de mi vida, por su amor, comprensión y apoyo en todo momento.

**A mi hijo:**

Fernando Rodrigo, por dar significado a cada esfuerzo de mi vida y por ser mi fuente de alegría e inspiración.

**A mis padres:**

Raúl Castillo y Rosidalia Girón de Castillo, por el apoyo incondicional, dedicación y amor que han tenido a lo largo de mi vida. Que Dios los bendiga.

**A mis hermanos:**

Por su apoyo y motivación.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**A los catedráticos de la Facultad**

Por su profesionalismo, comprensión y dedicación durante mi formación académica y profesional.

**A la División de Bienestar Estudiantil:**

Por permitirme realizar mi investigación y contar con su apoyo en todo momento.

**A Johnny Barrios:**

Por su apoyo en la realización de la investigación.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Entidad de educación superior	1
1.1.1 Unidad administrativa de bienestar estudiantil	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a Elementos de la planeación	3
b. Instrumentos administrativos de planeación	6
1.2.1.2 Organización	7
a. Elementos de la organización	7
b. Estructura organizacional	8
c. Instrumentos de la organización	8
1.2.1.3 Integración	9
a. Elementos de la integración	9
b. Administración de recursos humanos	11
1.2.1.4 Dirección	11
a. Elementos de dirección	12
b. Comportamiento organizacional	13
c. Cultura organizacional	13
c.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional	14
d. Clima organizacional	14
d.1 Importancia del clima organizacional	15
d.2 Teorías del clima organizacional	16
d.3 Fases del estudio del clima organizacional	22



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.2.1.5 Control	23
a. Elementos del control	23

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD**

2.1 Metodología de la investigación	25
2.2 Antecedentes	29
2.2.1 Filosofía institucional	30
2.2.1.1 Misión	30
a. Visión	30
b. Valores	30
2.2.2 Estructura organizacional	31
2.3 Situación actual del clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil de una universidad	32
2.3.1 Resultados de los componentes del clima organizacional	33
2.3.1.1 Aspecto individual	34
2.3.1.2 Grupo e intergrupo	35
2.3.1.3 Motivación	36
2.3.1.4 Liderazgo	38
2.3.1.5 Estructura de la organización	39
2.3.1.6 Procesos organizacionales	41
2.4 Análisis de los resultados	42

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	44
3.2 Alcances	45
3.3 Objetivo de la propuesta	45
3.3.1 Objetivo general	45
3.3.2 Objetivos específicos	46
3.4 Plan de mejora propuesta	46
3.4.1 Metodología	46
3.4.2 Responsabilidades de implementación y socialización	48
3.4.3 Recursos	49
3.4.3.1 Humanos	49
3.4.3.2 Físicos	49
3.4.3.3 Materiales	50
3.4.3.4 Financieros	50
3.4.4 Programas de plan de mejora	50
3.4.4.1 Programa de sensibilización del clima organizacional	50
a. Alcance	50
b. Objetivo	50
c. Metodología	51
3.4.4.2 Programa de gestión del liderazgo	56
a. Alcance	56
b. Objetivos	56
3.4.4.3 Programa de capacitación y desarrollo	60
a. Alcance	61

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b. Objetivos	61
c. Subprogramas	61
3.4.4.4 Programa de reconocimientos	70
a. Alcance	70
b. Objetivos	70
c. Subprogramas	71
3.4.5 Evaluación de programas y subprogramas	80
3.4.6 Presupuesto total del plan de mejoras propuesto	81
3.4.7 Análisis del beneficio cualitativo al implementar la propuesta	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Componentes y resultados del clima organizacional	18
2.	Teorías del clima organizacional	21
3.	Fases del estudio del clima organizacional	22
4.	Responsabilidades de implementación y socialización	49

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Total de trabajadores censados por sección	26
2.	Estructura del cuestionario del clima organizacional	27
3.	Parámetros de satisfacción del clima organizacional	29
4.	Cronograma general de implementación del plan propuesto	47
5.	Plan de acción del programa de sensibilización	52
6.	Plan de acción del programa de gestión de liderazgo	58
7.	Plan de acción del subprograma de capacitación	63
8.	Plan de acción del subprograma de desarrollo	67
9.	Plan de acción del subprograma empleados del año	72
10.	Plan de acción del subprograma reconocimiento a la trayectoria	77
11.	Presupuesto total de la implementación de los programas	81

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Situación actual del clima organizacional	33
2.	Aspecto individual	34
3.	Grupo e intergrupo	35
4.	Motivación	37
5.	Liderazgo	38
6.	Estructura de la organización	40
7.	Procesos organizacionales	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Organigrama específico actual	32

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Programa de conferencia del clima organizacional	53
2.	Invitación a conferencia sobre clima organizacional	54
3.	Evaluación de comprensión de la conferencia	55
4.	Programación de curso gestión del liderazgo	58
5.	Invitación a curso de gestión del liderazgo	60
6.	Circular informativa de cursos de capacitación	64
7.	Listado de inscritos a cursos de capacitación	65
8.	Circular informativa de cursos de desarrollo	68
9.	Listado de inscritos a cursos de desarrollo	69
10.	Diploma de reconocimiento a empleados del año	73
11.	Parámetros de evaluación de subprograma empleados del año	74
12.	Invitación a premio empleado del año	75
13.	Plaquetas de reconocimiento a la trayectoria	78
14.	Cotización de plaquetas de reconocimiento	79
15.	Boleta de verificación de programas del clima organizacional	80



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de los objetivos propuestos. La naturaleza colectiva del trabajo hace que el hombre visualice el trabajo como un ente social, donde debe agruparse con los demás.

La vida del hombre se basa en las interacciones con los individuos y sus lugares de trabajo, las sociedades exitosas deben cooperar entre sí para cumplir objetivos comunes.

Es importante centrar especial atención en el capital humano de las organizaciones como parte de su motor productivo, es por ello que se hace necesario que las entidades de hoy en día se enfoquen en cómo el clima organizacional incide en el comportamiento y percepciones de los empleados sobre el equipo de trabajo, comunicación, liderazgo, capacitaciones, entre otros y esto permita que prevalezca un clima positivo.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo de tesis titulado “Medición del clima organizacional para establecer un plan de mejora en la División de Bienestar Estudiantil de una universidad” tiene como objetivo principal establecer los factores que afectan el clima en la división para proponer soluciones adecuadas.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, que sustenta la investigación, con énfasis en los aspectos y temas relacionados al proceso administrativo, cultura organizacional, clima organizacional y sus dimensiones, teorías del clima, satisfacción y motivación.

En el capítulo II, se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional en la unidad de análisis, el cual refleja la percepción de los trabajadores sobre la situación actual, identifica los niveles de satisfacción e

insatisfacción y los factores que afectan el clima. Por otra parte, se presenta información relacionada con la naturaleza, misión y visión de la División de Bienestar Estudiantil.

Asimismo, en el capítulo III se detalla la propuesta que cuenta con programas y planes de acción orientados a mejorar la percepción de los trabajadores con respecto a: liderazgo, motivación, ambiente de trabajo saludable, comunicación efectiva y trabajo en equipo; factores que en definitiva mejoran el nivel de satisfacción del personal y por ende mejora el clima organizacional en la unidad de análisis.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente marco teórico se describen los temas y subtemas que sirven de referencia para el diagnóstico del clima organizacional; en este se definen temas como las entidades de educación superior, unidades administrativas, administración, procesos administrativos, cultura organizacional y clima organizacional, entre otros.

#### **1.1 Entidad de educación superior**

“Son instituciones de enseñanza superior formada por diversas facultades y que otorga distintos grados académicos. Estas instituciones pueden incluir, además de las facultades, distintos departamentos, colegios, centros de investigación y otras entidades”. (14:s.p.)

Las universidades pueden ser públicas o privadas y tienen como fin primordial formar profesionales en los diferentes ámbitos científicos, además de desarrollar investigaciones que den solución a problemas nacionales y contribuir a desarrollar el conocimiento general de la cultura.

##### **1.1.1 Unidad administrativa de bienestar estudiantil**

“Es la unidad encargada de velar por el bienestar de las personas que están dentro de la universidad, principalmente al estudiante y luego al trabajador, sin hacer distinción de edad, sexo, religión, nivel socioeconómico, porque su finalidad es integrarlo de una manera correcta al ámbito profesional del país”. (15:s.p.)

Como su nombre lo indica esta unidad promueve el bienestar de la población estudiantil y de los trabajadores, brindando atención médica, psicológica, socioeconómica, entre otros; con el fin de desarrollar de forma integral a su grupo objetivo.

## **1.2 Administración**

“La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización, para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado”. (5:3)

La administración tiene como objetivo principal aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos para obtener el mayor beneficio o ganancia en una empresa. La teoría administrativa se fundamenta principalmente en el proceso administrativo el cual se compone de una serie de actividades continuas y relacionadas entre sí que ayudan al administrador a aprovechar estos recursos.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, organización, dirección y control”. (2:82)

El proceso administrativo está constituido por cinco funciones, en su orden: planeación, organización, integración, dirección y control y son la base para la administración eficaz y eficiente que logre desarrollar la empresa y hacerla productiva.

Para la presente investigación se consideran las siguientes funciones:

### **1.2.1.1 Planeación**

“Planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro”.  
(5:3)

La planeación es la primera función del proceso administrativo y consiste en planear los aspectos relacionados a la formación de una organización y fijar los objetivos que la empresa se propone lograr.

#### **a. Elementos de la planeación**

Los elementos que conforman la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, programas y presupuestos. Para la presente investigación se analizan los siguientes elementos:

##### **➤ Misión**

“Se refiere a la finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir”. (2:523)

Toda empresa debe tener una misión que describa la actividad principal de la misma y que todos sus trabajadores conozcan. Las personas trabajan mejor si se sienten identificadas con la misión de la empresa.

##### **• Visión**

“Es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo”. (2:523)

La visión de las organizaciones indica hacia dónde se dirige y en lo que pretende convertirse en un largo plazo. Al igual que la misión, la visión lleva a la empresa junto con sus trabajadores por el mismo rumbo, compartir la visión con ellos es una práctica que debe aplicarse en toda empresa u organización.

- **Valores**

“Son los principios que defiende la organización y que se espera que sus miembros compartan, como la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia”. (5:126)

Los seres humanos contamos con valores propios que se aprenden en el transcurso del tiempo, es primordial que los trabajadores adopten los valores organizacionales para generar un ambiente de armonía y pertenencia a la organización.

- **Objetivos**

“Son las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables”. (17:s.p.)

Para la consecución exitosa de los objetivos, debe de haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final. Esta estrategia debe de ser constantemente revisada para establecer si la empresa está enfocada en alcanzar los objetivos.

- **Programas**

“Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para

efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (18:s.p.)

Contar con programas es indispensable para poner en marcha proyectos y propuestas que sirvan de mejora para las empresas u organizaciones; estos deben contener como mínimo: metodología, objetivos, alcances, plan de acción y recursos.

#### ➤ **Presupuesto**

“Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos”. (5:147)

El presupuesto tiene como fin estimar los costos y gastos en que se incurrirá para el cumplimiento de los objetivos. Es de suma importancia contar con capital financiero para emprender planes de acción que mejoren las actividades diarias.

#### ➤ **Estrategias**

“Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo”. (5:202)

Para poner en marcha un plan es necesario contar con los recursos adecuados para su implementación, la estrategia pone a disposición estos recursos que pueden ser financieros, materiales y humanos.

#### ➤ **Políticas**

“Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o

limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa”. (5:145)

Todas las organizaciones o empresas tienen políticas que las rigen y que son lineamientos de conducta o proceder dentro de ellas, abarca a todos los niveles jerárquicos y deben tomarse en cuenta en los planes que se establezcan.

### ➤ **Procedimientos**

“Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las actividades específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas”. (5: 145)

Para llevar a cabo los planes de forma lógica y ordenada, es necesario establecer los pasos a seguir, siempre y cuando cumplan con las políticas establecidas.

### **b. Instrumentos administrativos de planeación**

Existen diferentes tipos de instrumentos de planeación, entre los más utilizados figuran: la gráfica de Gantt, matriz FODA y plan de acción. Para la presente investigación se analizará este último.

### ➤ **Plan de acción**

“Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (12:s.p.)

El plan de acción define las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con un objetivo específico, también quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo y en cuánto tiempo se deben realizar.



### **1.2.1.2 Organización**

“Organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas”. (5:3)

La organización es la segunda función del proceso administrativo y en la que se define cómo estará conformada la institución, debe estructurarse de cierta forma para que funcione correctamente y cumplir con los objetivos de su creación.

#### **a. Elementos de la organización**

Los elementos que conforman la organización son las funciones, jerarquías y puestos. Para la presente investigación se analizan las siguientes:

##### **➤ Funciones**

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”. (7:131)

Este elemento tiene como objetivo definir como están distribuidas las actividades o atribuciones regulares o cotidianas de la empresa, con el fin de no repetirlas.

##### **➤ Jerarquías**

“Proviene del griego hierarkhes (jerarca), que significa superior. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”. (7:131)

Las jerarquías establecen los niveles de responsabilidad y los grados de autoridad, implica la definición de la estructura de la empresa por medio de la autoridad para no entorpecer los procesos.

### ➤ **Puestos**

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa”. (13:s.p.)

Los puestos buscan distribuir las funciones y obligaciones para definir de forma equitativa las cargas de trabajo. En toda organización formal los puestos delimitan las funciones o actividades que las personas realizan.

### **b. Estructura organizacional**

“Se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien”. (5:74)

La estructura organizacional es, en síntesis, los diferentes órganos que componen la empresa, sus relaciones y funciones dentro del todo. También incluye el reparto del trabajo en las áreas o departamentos determinados según su estructura.

### **c. Instrumentos de la organización**

Los instrumentos de la organización son: organigramas, manuales, diagramas de proceso y cuadros de distribución del trabajo. Para la presente investigación se analizará el siguiente:

## ➤ **Organigrama**

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella”. (7:132)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la constitución de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **1.2.1.3 Integración**

“La función de integración es dotar a un organismo de los diversos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar. Para ello debemos tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa (materiales, tecnológicos, financieros, humanos, etc.)” (5:s.p.)

Esta función tiene como fin poner en marcha y unir todo aquello que debe formar parte de la organización para su funcionamiento con base a la planeación previamente establecida. Aunque la integración comprende todos los recursos de la empresa, se centra en el recurso más importante, el recurso humano.

#### **a. Elementos de la integración**

Los elementos que conforma la integración son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo. Los elementos que se analizarán son los siguientes:

## ➤ **Capacitación**

“Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (4:371)

En las organizaciones de hoy día, contar con personas capacitadas para desempeñar los distintos puestos de trabajo es esencial para cumplir con los objetivos propuestos. No basta con contratar el recurso humano idóneo, también se hace necesario contar con un plan de mejora que permita a los trabajadores ser más eficientes cada día.

## ➤ **Desarrollo**

“El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento”. (4:414)

A diferencia de la capacitación, para desarrollar a las personas no importa el puesto que desempeñan sino en el crecimiento personal y profesional, se pueden desarrollar a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos con el fin de mejorar sus habilidades.

## **b. Administración de recursos humanos**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, selección, formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (4:9)

La administración de recursos humanos gestiona la integración de personas a las organizaciones, así como los recursos materiales, físicos y financieros, el recurso humano debe tener ciertas características necesarias para el funcionamiento adecuado de los departamentos o unidades que conforman la empresa.

### **➤ Procesos de la administración de recursos humanos**

“Consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas”. (4:13)

El rol del administrador es complejo, debe desarrollar todas las fases del proceso administrativo y para realizarlo necesita de personas, la administración de recursos humanos brinda una guía para encontrar a las personas idóneas para los puestos de trabajo, organizarlas, recompensarlas, desarrollarlas, retenerlas y medir su desempeño.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”. (5:3)

La dirección dentro del proceso administrativo empodera al administrador para guiar a la institución por el camino correcto en busca de los objetivos planteados,

una efectiva dirección es necesaria para el sostenimiento de la misma y es en este punto donde el clima organizacional tiene su fundamento principal.

#### **a. Elementos de dirección**

Los elementos que conforman la dirección son: liderazgo, comunicación, motivación y supervisión. Los elementos que se analizarán son los siguientes:

##### ➤ **Liderazgo**

“Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado”. (16:s.p.)

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos de las organizaciones, no solamente con miras a cumplir los objetivos programados, sino por el desarrollo integral, que les permita el correcto enfoque ante los cambios del entorno, mejora continua de su desempeño y resultados de trabajo positivos en la institución.

##### ➤ **Comunicación**

“Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje (realimentación). En algún punto puede presentar ruido (algo que afecta el proceso y limita la eficacia de la comunicación)”. (2:308)

Para que la comunicación funcione necesita de un emisor, un canal y un receptor, esto dentro de cualquier organización muchas veces se convierte en un problema para el desarrollo de las actividades diarias.

## ➤ **Motivación**

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos”. (2:237)

La motivación en las personas se genera a partir de influencias positivas, su importancia radica en los términos que se derivan de él, como necesidades, deseos, voluntad, metas, impulsos, incentivos, entre otros. Estos términos construyen las capacidades de los individuos en su trabajo y aumenta la productividad.

### **b. Comportamiento organizacional**

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. (3:6)

El comportamiento organizacional explica como analizar a las personas, los factores internos y externos que afectan su comportamiento y cómo los trabajadores influyen de manera significativa en las organizaciones a las que pertenecen.

### **c. Cultura organizacional**

“Sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores

contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.". (10:s.p)

Toda organización tiene características que la distinguen, estas se derivan de su cultura organizacional, que es parte medular para entender el comportamiento organizacional en las instituciones privadas o estatales. La cultura se genera con base a la razón de ser de la organización.

### **c.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Es común que las personas tiendan a confundir el clima organizacional con la cultura organizacional, pero son completamente diferentes; el clima se basa en las percepciones que una persona tiene de cómo influyen los elementos organizacionales en ella, las que generan sentimientos favorables o desfavorables que afectan su calidad de vida, mientras la cultura organizacional está relacionada con las normas, valores, costumbres, creencias, hábitos, tradiciones, entre otras, que deben adoptar los trabajadores de una empresa al momento de laborar en ella.

### **d. Clima organizacional**

"Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento". (3:261)

Los primeros estudios sobre el clima organizacional datan del año 1960, donde se observaron los primeros pasos para entender como el clima influía en las personas



y estas a su vez en los productos o servicios que las empresas ofrecían; con el tiempo se determinó que el comportamiento de las personas en su trabajo está en función de la propia personalidad de cada una, en conjunto con el entorno laboral, debido a que las organizaciones tienen particularidades que las distinguen unas de otras.

Derivado de las dos grandes escuelas del pensamiento, existen tres métodos de investigación del clima organizacional:

- a) La medida múltiple de atributos organizacionales
- b) La medida perceptiva de los atributos organizacionales
- c) La medida perceptiva de los atributos individuales.

De los tres métodos anteriores, se analizó la medida perceptiva de los atributos organizacionales, debido a que toma en cuenta las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional, también cómo interactúan con la personalidad del individuo y sus percepciones.

#### **d.1 Importancia del clima organizacional**

- “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”. (1:121)

Las empresas u organizaciones tienen como objetivo principal satisfacer una necesidad de productos o servicios con el fin de obtener ganancias, si bien es cierto que un estado financiero estable, métodos de producción eficientes, aplicación de una mezcla de mercadotecnia eficaz, entre otros, hacen que la

empresa obtenga los resultados deseado, el clima organizacional estudia al talento humano, sus percepciones y comportamiento de interacción humana en conjunto con la estructura organizacional a la que pertenece.

## **d.2 Teorías del clima organizacional**

Las teorías sobre el clima organizacional se derivan de dos escuelas del pensamiento (Gestalt y funcionalista), la primera se centra en la percepción que los individuos tienen del mundo que los rodea y se comportan de acuerdo a las circunstancias que perciben a su alrededor, es decir que el entorno de trabajo influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y de las características individuales de esa persona, es decir, de sus diferencias comportamentales.

### **➤ Teoría del clima organizacional de Luc Brunet**

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como de las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse”. (1:12)

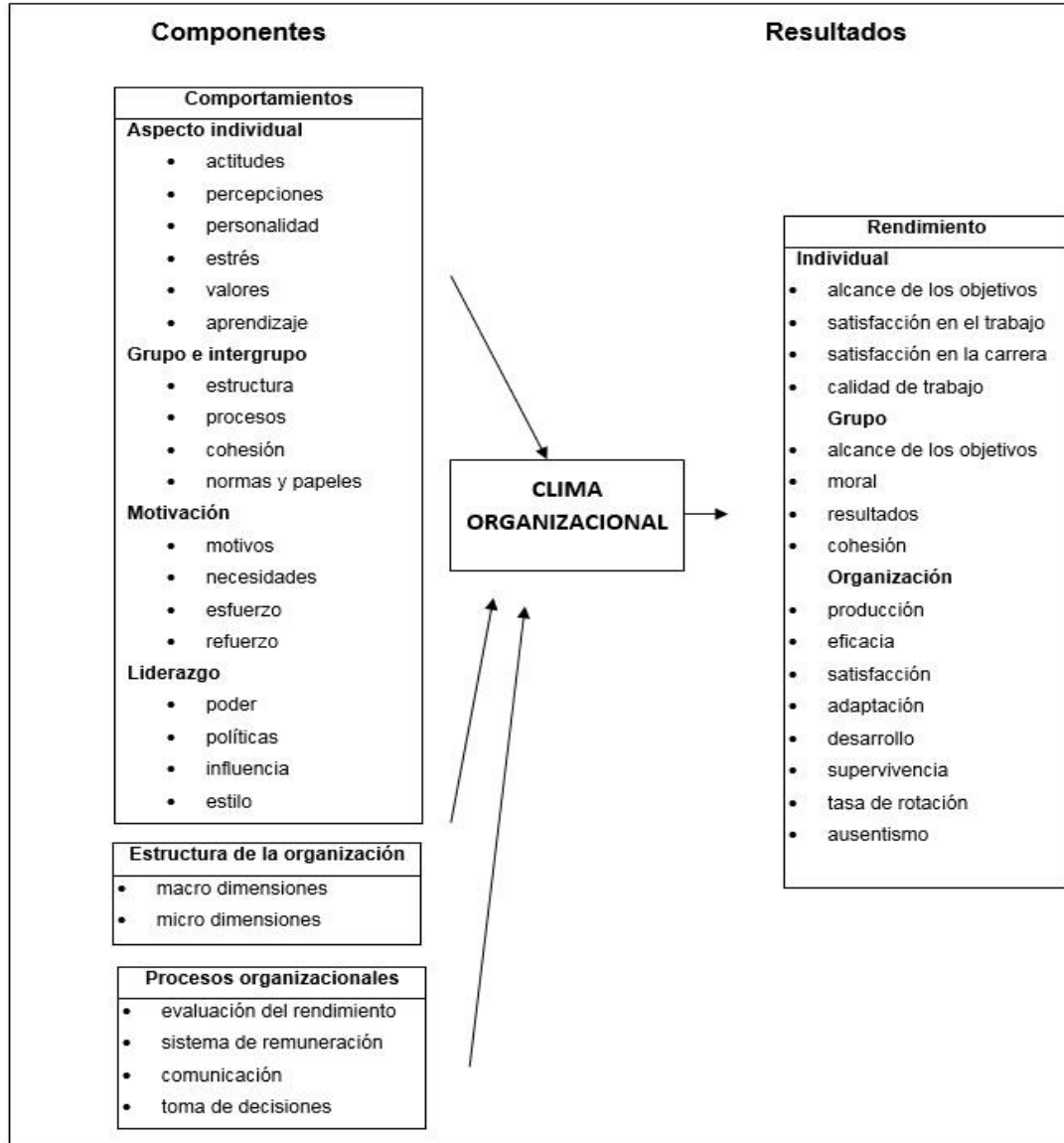
Según esta teoría, el clima organizacional que percibe un individuo va a depender de la posición en la que se encuentra dentro de la organización, es decir, los ejecutivos o directivos perciben un clima más favorable a los que están en puestos operativos. Esto genera varios climas y puede presentar un problema en organizaciones grandes donde existan muchos departamentos o unidades.

Otro aspecto importante de esta teoría indica que, para medir el clima organizacional de una institución grande no es necesario evaluar a todos los trabajadores, sino que se obtiene una muestra representativa que dará como resultado un clima de toda la organización. Aunque se obtengan climas distintos en las unidades o departamentos de la organización, estos pueden llegar a ser similares.

Los componentes que incluyó Brunet para el estudio del clima organizacional se dividen en comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales. Ver esquema 1.

## Esquema 1

### Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Brunet, L., El Clima de trabajo en las organizaciones. México, 1987 - 2014. Editorial Trillas. 121 páginas.

Para el diagnóstico del clima organizacional en la unidad de análisis, se analizan los siguientes componentes:

- **Aspecto Individual**

En este componente se definen las percepciones específicas e individuales de cada persona, basándose en su personalidad, actitud y valores y los relaciona con el estrés en el trabajo y aprendizaje.

- **Grupo e intergrupo**

Las personas son entes sociales, necesitan comunicarse entre sí, en el trabajo no es la excepción, en este componente se analizan la estructura de los grupos de trabajo, los procesos, la cohesión, las normas y papeles que juegan los individuos en los equipos de trabajo.

- **Motivación**

La motivación es el componente más utilizado por los autores que estudian el clima organizacional, en este componente se define si las personas satisfacen sus necesidades básicas, los motivos que la impulsan, el esfuerzo que hacen para realizar sus actividades y la satisfacción en el trabajo.

- **Liderazgo**

En este componente se definen factores como el poder, políticas e influencia que los jefes ejercen sobre sus subordinados y el estilo de liderazgo que predomina. La habilidad de los líderes para influenciar a las personas que están a su cargo está directamente relacionada con los resultados que obtienen las organizaciones.

- **Estructura de la organización**

En este componente se define como el clima organizacional afecta la estructura y que factores influyen en el desempeño de los miembros de una organización. Cuando las estructuras organizacionales no están correctamente definidas o necesitan mejora, genera conflictos entre los trabajadores.

- **Procesos organizacionales**

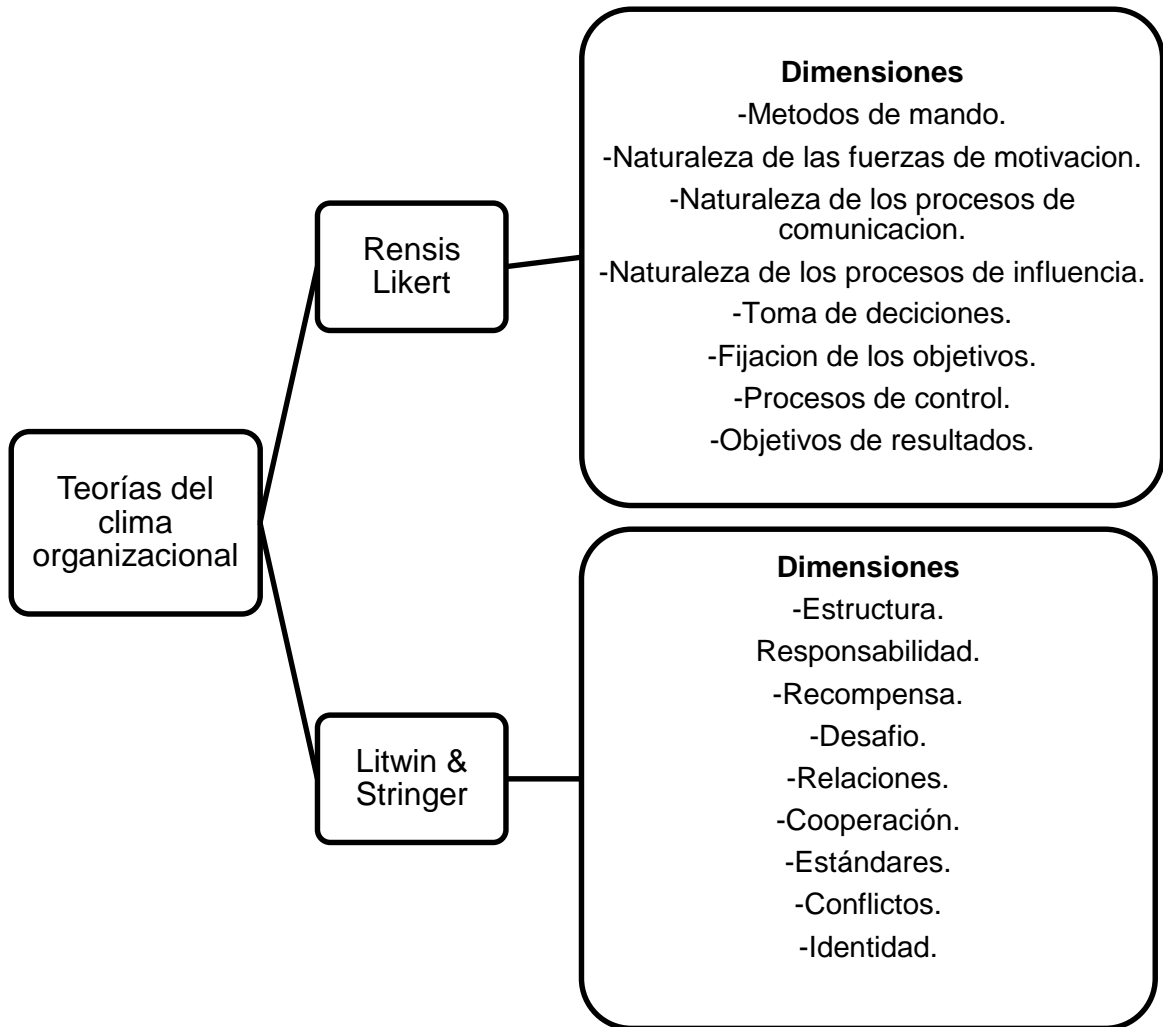
Las actividades o procesos que se llevan a cabo dentro de una organización para el cumplimiento de sus funciones se evalúan en este componente, asimismo, factores como la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones.

- **Otras teorías del clima organizacional**

Existen otras teorías sobre el clima organizacional y sus dimensiones, dentro de las más conocidas se encuentran las teorías de Rensis Likert y Litwin & Stringer quienes proponen otras dimensiones que se muestran a continuación:

## Esquema 2

### Teorías del clima organizacional



Fuente: Brunet, L., El Clima de trabajo en las organizaciones. México, 1987 - 2014. Editorial Trillas. 121 páginas.

### **d.3 Fases del estudio del clima organizacional**

Las fases del estudio del clima organizacional varían dependiendo del tipo de organización o de los factores que se busquen identificar. Para esta investigación se aplican las siguientes:

#### **Esquema 3**

#### **Fases del estudio del clima organizacional**

<b>Fases</b>	<b>Preparación</b>	Se delimita el área de aplicación, se define las dimensiones a medir, escala de medición y cuestionario.
	<b>Sensibilización</b>	Se debe informar a los trabajadores todos los aspectos relacionados con el estudio del clima y su objetivo.
	<b>Medición</b>	Se realiza el llenado del cuestionario por parte de los trabajadores y se resuelven dudas de último momento.
	<b>Análisis y entrega de resultados</b>	Se analiza la información para realizar el estudio estadístico y entregar resultados claros y concisos.
	<b>Plan de acción</b>	Se proponen los planes de acción necesarios para mejorar las dimensiones que muestren problema.

Fuente: <http://humansmart.com.mx/>. Año 2018



### **1.2.1.5 Control**

“La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos”. (5:151)

El control es una fase del proceso administrativo en el cual se pretende inspeccionar el funcionamiento de una organización en todos sus aspectos, asimismo, determinar si existen problemas los cuales deben de ser corregidos.

#### **a. Elementos del control**

Los elementos que conforman el control son: estándares y controles, operación de los controles y evaluación de resultados. Para la presente investigación se analizan los siguientes elementos:

##### **➤ Establecimiento de estándares y controles**

“Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado”. (5:152)

Para medir si un resultado cumple con las expectativas es necesario establecer previamente un estándar o patrón con el cual comparar y con ello definir el camino a seguir o las correcciones que se deben tomar.

➤ **Ejecución de estándares**

“Para controlar el desempeño es necesario conocer algo al respecto de éste. Este proceso permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona basado en la información que recibe” (5:152)

Cuando se conocen los procesos organizacionales es factible establecer una comparación entre lo que se hace y el estándar mínimo aceptado, este proceso se conoce como ejecución de estándares.

➤ **Evaluación de los resultados**

“Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable” (5:152)

En la evaluación de resultados se comparan los datos obtenidos con el estándar previamente establecido para determinar si existen diferencias, estos generalmente se presentan en forma de gráficas, informes, porcentajes, entre otros, con el fin de implementar medidas o planes correctivos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD**

En el presente capítulo, se describe la metodología de investigación utilizada, los antecedentes, estructura, misión, visión y valores de la unidad de análisis. Se presentan los resultados generales y específicos obtenidos en la investigación de campo de cada una de las secciones que conforman la División de Bienestar Estudiantil en cuanto a los componentes del clima organizacional.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

La realización de la investigación en la División de Bienestar Estudiantil requirió la utilización del método científico en sus tres fases, en la fase indagatoria, se obtuvo información a partir de fuentes primarias y secundarias; en la fase demostrativa, se comprobó la hipótesis uno; en la fase expositiva, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la unidad de análisis. Asimismo, se utilizó el método deductivo puesto que los resultados finales y la comprobación de la hipótesis permitirán inferir el clima organizacional en la unidad de análisis.

Las técnicas utilizadas fueron: la observación, investigación bibliográfica y el censo. La observación fue aplicada en las visitas realizadas a cada una de las secciones que conforman la División de Bienestar Estudiantil, se identificaron aspectos como: el comportamiento y actitud de los trabajadores, en cuanto a la atención al público, la rapidez y los procedimientos, asimismo, se verificaron las condiciones físicas del trabajo. En la investigación bibliográfica se utilizaron medios de consulta como: libros de texto, tesis y páginas web. El total de personas que laboran en la División de Bienestar Estudiantil suman 113 y la evaluación se suministró a 99 trabajadores de la unidad de análisis. La diferencia radica en que

al momento del censo varios trabajadores estaban suspendidos por el Instituto de Seguridad Social o se encontraban en labores de campo fuera de las instalaciones. A continuación, se muestran los detalles:

**Cuadro 1**  
**Total de trabajadores censados por sección**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

**Año 2018**

Sección	Nómina de trabajadores	No. de trabajadores censados
Unidad de Salud	38	35
Orientación Vocacional	37	34
Transporte Colectivo	19	18
Socioeconómica	10	6
Área de jefatura	9	6
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>99</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Los instrumentos utilizados para obtener la información fueron: el cuestionario, guía de información y fichas bibliográficas. Se elaboró un cuestionario estructurado de 64 preguntas con base a seis componentes: aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales. Los cuales se estructuraron de la siguiente forma:

## Cuadro 2

### Estructura del cuestionario del clima organizacional División de Bienestar Estudiantil Universitario de una Universidad Año 2018

No.	Dimensión	No. de preguntas
1	Aspecto individual	11
2	Grupo e intergrupo	10
3	Motivación	11
4	Liderazgo	11
5	Estructura de la organización	9
6	Procesos organizacionales	12
	<b>Total</b>	<b>64</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Para cada ítem se utilizó la escala de Likert compuesta por los siguientes parámetros:

- **Totalmente de acuerdo (TDA):** que equivale a tener una percepción entre el 90 y 100% de aceptación y se refiere a un estado óptimo del clima organizacional y ponderación de 4 puntos.
- **De acuerdo (DA):** la ponderación para esta escala se encuentra entre 75 y 89%, que califica al clima organizacional como excelente y con ponderación de 3 puntos.
- **En desacuerdo (ED):** cuya ponderación oscila entre 60 y 74% de la escala de evaluación y con ponderación de 2 puntos.

- **Totalmente en desacuerdo (TED):** con una ponderación entre 0 y 59%, el cual indica un nivel alto de rechazo y con ponderación de 1 punto.

Se estableció con la subjefa de la División de Bienestar Estudiantil que el promedio del clima organizacional debe de estar por encima del 75% para considerarse adecuado. Este porcentaje se definió considerando que el promedio de respuesta sería de 3 puntos (de acuerdo). El promedio se define con la siguiente fórmula:

$$\left\{ \frac{C (P)}{C (4)} \right\} * 100 \Rightarrow \left\{ \frac{99 (3)}{99 (4)} \right\} * 100 = 75\%$$

Donde:

C= Cantidad de trabajadores

P= Ponderación según propuesta

4= Constante que representa la máxima ponderación.

Asimismo, se definieron los parámetros para identificar el nivel de satisfacción del clima organizacional en la unidad de análisis. Siendo los siguientes:

**Cuadro 3**  
**Parámetros de satisfacción del clima organizacional**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**

Nivel de aceptación	Rangos de medición	Nivel de satisfacción
Debilidad	0 – 59% Totalmente en desacuerdo	Insatisfecho
Oportunidad	60% -74% En desacuerdo	
Excelente	75% -89% De acuerdo	Satisfecho
Optimo	90% - 100% Totalmente de acuerdo	

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

## 2.2 Antecedentes

La División de Bienestar Estudiantil fue creada en 1948 con el fin de contar con un departamento de Servicio Social especializado en diferentes funciones fundamentales de programas y servicios asistenciales.

En 1949 en el Boletín Universitario del órgano de doctrina e información se establece el servicio de Bienestar Estudiantil de la Universidad con el objeto fundamental de lograr un perfecto ajustamiento entre el estudiante y la carrera que pretende estudiar (o que estudia), mediante la investigación científica de las aptitudes y vocaciones de los requisitos psico-fisiológicos de los estudiantes.

En enero de 1,959 la Sección de Orientación y Selección Profesional abrió sus puertas el cual se creó para cumplir una labor de gran trascendencia, el servicio que presta al estudiante universitario como a los trabajadores, sin hacer distinción de edad, sexo, religión, nivel socioeconómico, porque su finalidad es de integrarlo de una manera correcta al ámbito profesional del país.

## **2.2.1 Filosofía institucional**

La filosofía de la División de Bienestar Estudiantil objeto de análisis comprende la misión, visión y valores, los cuales están descritos en la página web de la institución y que son comunicados en los procesos de inducción al personal, estos se describen a continuación:

### **2.2.1.1 Misión**

“Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, encargada de identificar, prevenir, atender y resolver de forma favorable, en el campo de su competencia, las situaciones de mayor significación y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental, discapacidad y medio ambiente, que afectan a la población estudiantil”.

#### **a. Visión**

“Ser la dependencia universitaria confiable y de calidad, cuyo carácter multi profesional e interdisciplinario, orienta a los aspirantes a ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala y atiende a los estudiantes universitario con la máxima calidad profesional, para lograr su bienestar psicobiosocial”.

#### **b. Valores**

La filosofía actual de la universidad es promover los valores compartidos como forma de desarrollo integral, estos son:

- **“Compromiso social:** Sentimiento y obligación del trabajador universitario hacia el efectivo cumplimiento y logro de los objetivos y metas de la universidad, lo que se refiere a su servicio sustantivo como la formación integral de profesionales, la difusión y conocimiento científico, técnico, humanista y social; así como la eficiente y correcta utilización de los recursos universitarios.



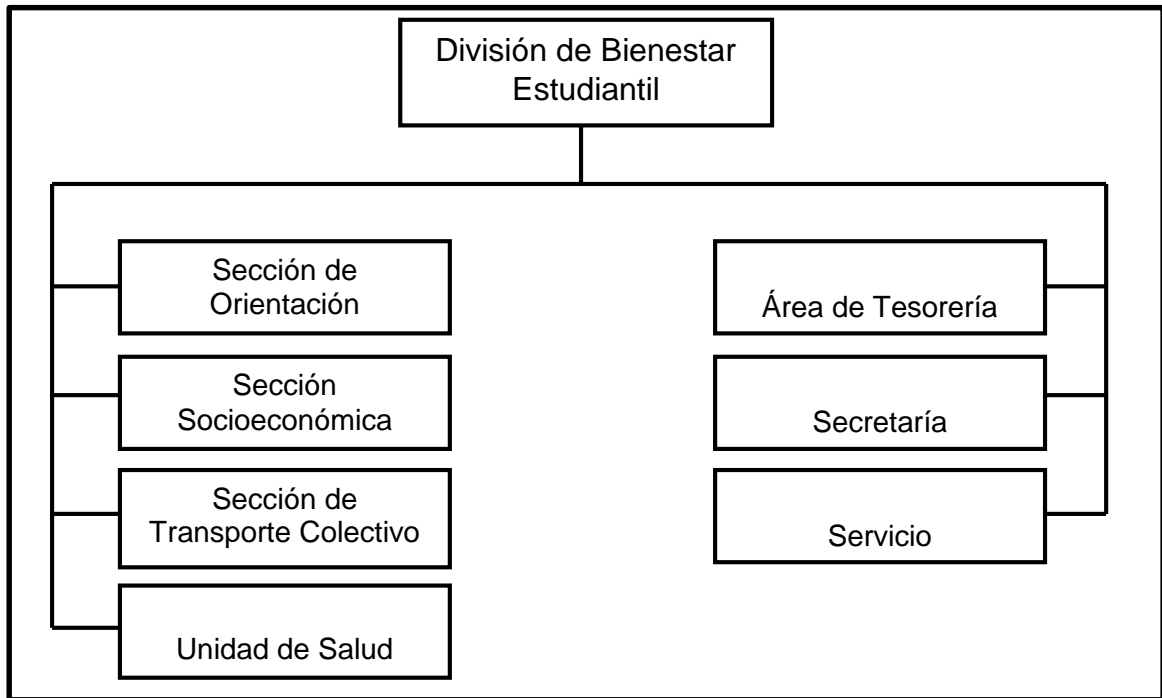
- **Tolerancia:** Constituye el valor del trabajador universitario que fomenta el dialogo participativo, la apertura, confianza y respeto a la diversidad.
- **Autonomía universitaria:** Se concibe la autonomía universitaria como una conquista histórica, que permite el ejercicio y practica de pensar con libertad, crear y difundir ideas, conocimientos y valores libremente.
- **Eficiencia:** es el valor que motiva a optimizar los recursos, la agilidad y máxima calidad en la realización del trabajo.
- **Responsabilidad:** permite interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de sus acciones y decisiones.
  - **Excelencia:** valor que motiva a desarrollar sus labores cotidianas en forma sobresaliente y buscando continuamente la mejora del trabajo realizado.
- **Identidad:** manifestar los actos y actitudes cotidianas con un alto grado de orgullo, tanto por el trabajo que realiza, como por pertenecer a la universidad”.

La División de Bienestar Estudiantil tiene como filosofía fundamental velar por el bienestar de los estudiantes y trabajadores de la universidad, sin hacer distinción de edad, sexo, religión, nivel socioeconómico con el fin de integrarlos de manera correcta al ámbito profesional del país.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

A continuación, se presenta el organigrama de la División de Bienestar Estudiantil:

**Figura 1**  
**Organigrama específico actual**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



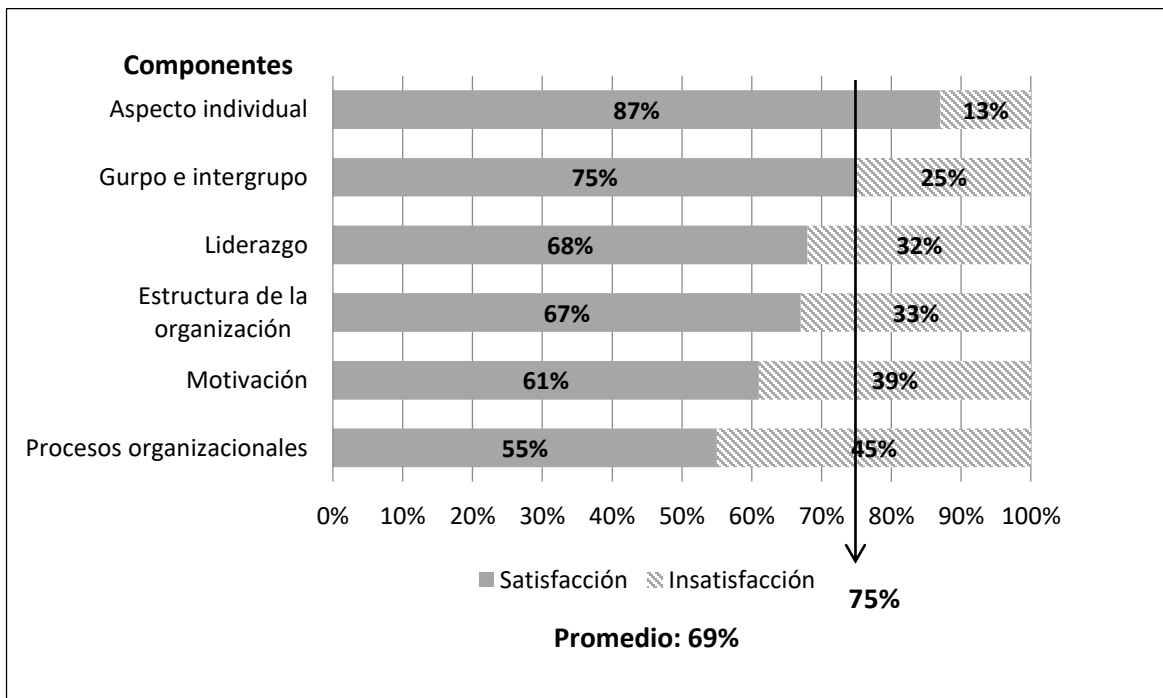
Fuente: <https://diged.usac.edu.gt/dbeu/>. Año 2018.

La Sección de Orientación Vocacional cuenta con de 37 trabajadores; la Unidad de Salud con 38; la Sección Socioeconómica cuenta con 10trabajadores; la Sección de Transporte Colectivo tiene un total de 19 y el área de jefatura cuenta con 9 personas con puestos administrativos.

### **2.3 Situación actual del clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil de una universidad**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil en la cual se analizaron componentes como: aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales.

**Gráfica 1**  
**Situación actual del clima organizacional**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

De acuerdo con los parámetros de medición establecidos, la situación actual de la unidad de análisis se encuentra 6 puntos porcentuales debajo del mínimo. Los componentes que se encuentran por debajo del 75%, requieren atención de programas que brinden una solución factible y sostenible. Los componentes que requieren que están por debajo son: liderazgo, estructura de la organización, motivación y procesos organizacionales.

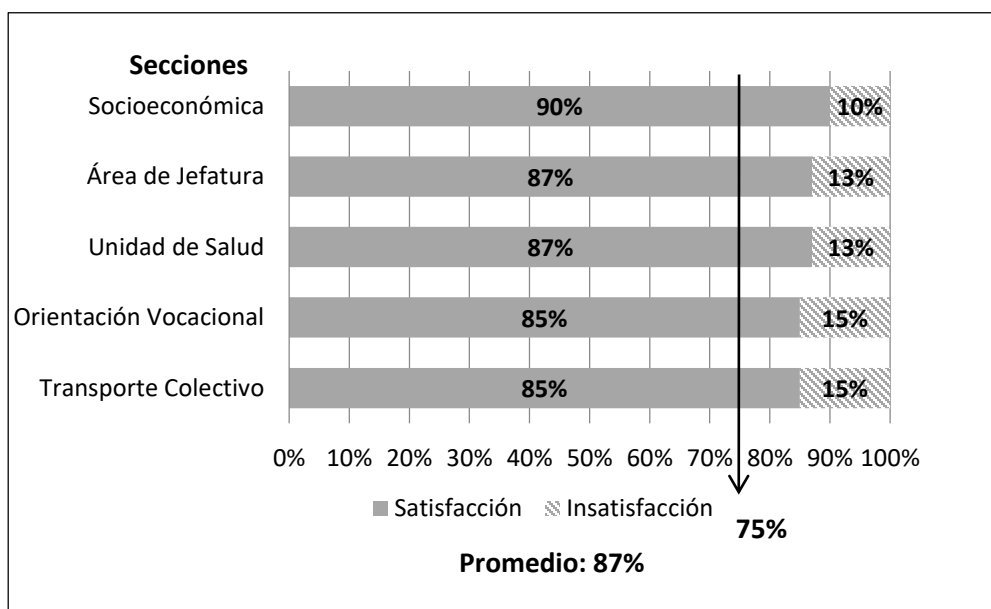
### **2.3.1 Resultados de los componentes del clima organizacional**

A continuación, se presentan los resultados de los componentes evaluados en la División de Bienestar Estudiantil:

### 2.3.1.1 Aspecto individual

En este componente se evaluaron las actitudes, percepciones, personalidad, estrés y valores del personal de la División de Bienestar Estudiantil, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en el mismo:

**Gráfica 2**  
**Aspecto individual**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



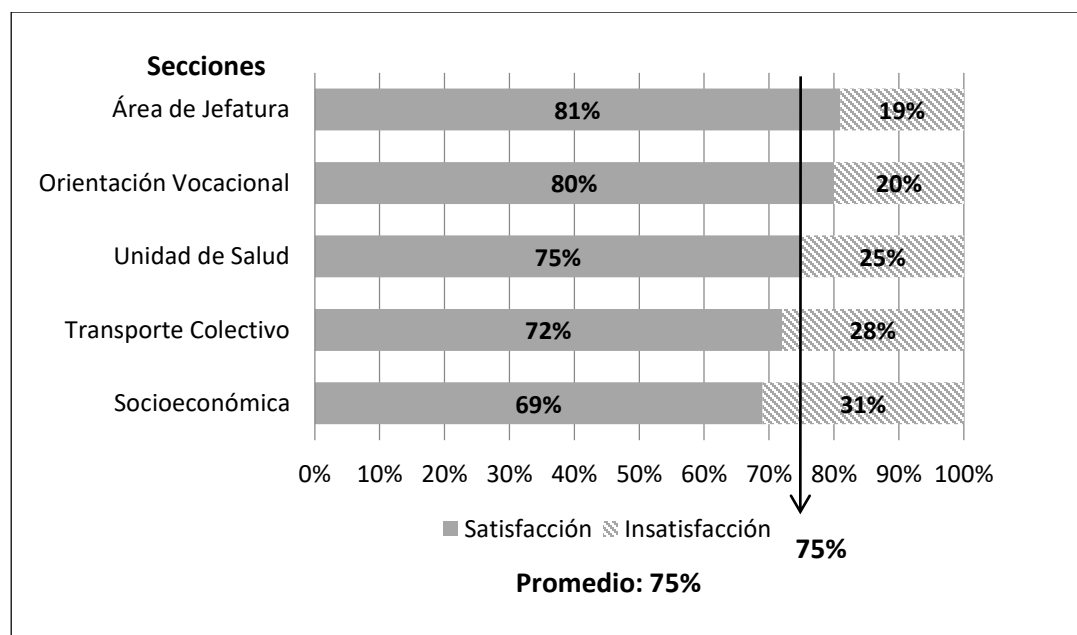
Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Como se observa en la gráfica anterior, el promedio del componente evaluado está por encima del 75% mínimo requerido en cada una de las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil, esto demuestra que las personas poseen una actitud positiva hacia su trabajo, se sienten identificados con las políticas, normas y valores de la institución, son cordiales con sus compañeros, cumplen con los horarios establecidos, están dispuestos a colaborar en funciones que no son parte de sus atribuciones y perciben que su trabajo es importante para cumplir con los objetivos.

### 2.3.1.2 Grupo e intergrupo

En este componente se evaluaron el trabajo en equipo, resolución de conflictos, procesos y normas de la División de Bienestar Estudiantil, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 3**  
**Grupo e intergrupo**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Como se observa en la gráfica anterior, en el Área de Jefatura, Orientación Vocacional y Unidad de Salud están igual o arriba del 75% mínimo requerido, esto indica que los equipos de trabajo colaboran eficazmente en las actividades de laborales, los trabajadores perciben que cuentan con tiempo suficiente para cumplir con las tareas asignadas, en los momentos de conflicto es más importante

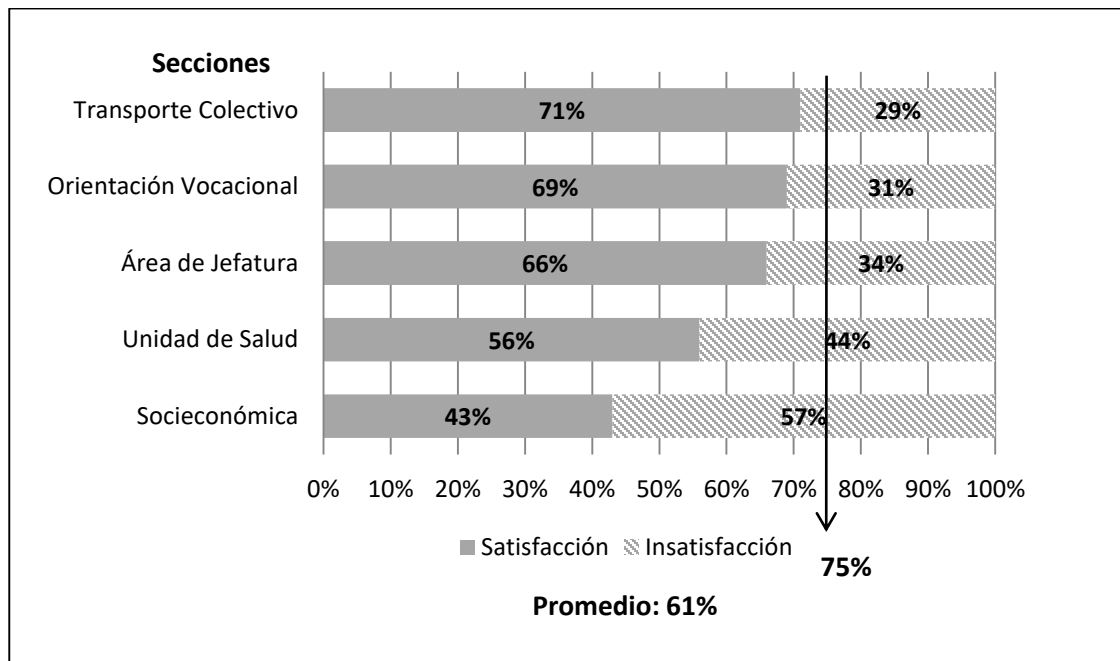
resolver el problema que encontrar un culpable, los equipos se encuentran organizados y estructurados para que las tareas sean eficientes.

Las secciones de Transporte Colectivo y Socioeconómica se encuentran por debajo del mínimo, en la primera los trabajadores indican que no existe un lugar adecuado para realizar reuniones de trabajo y trato desigual en los turnos establecidos, y las personas que integran la Sección Socioeconómica, indican que en ocasiones no cuentan con tiempo suficiente para cumplir con sus actividades.

### **2.3.1.3 Motivación**

En este componente se evaluaron la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo del personal de la División de Bienestar Estudiantil, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 4**  
**Motivación**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Como se observa en la gráfica anterior, todas las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil están por debajo del 75% mínimo requerido en este componente; esto indica que las personas no se sienten motivadas y no están satisfechas con el ambiente de trabajo, en algunos casos el equipo y material de trabajo es limitado para realizar las actividades diarias, los espacios físicos son insuficientes o inadecuados, perciben que las oportunidades de desarrollo laboral no se dan de manera equitativa; esto genera un ambiente laboral que genera estrés.

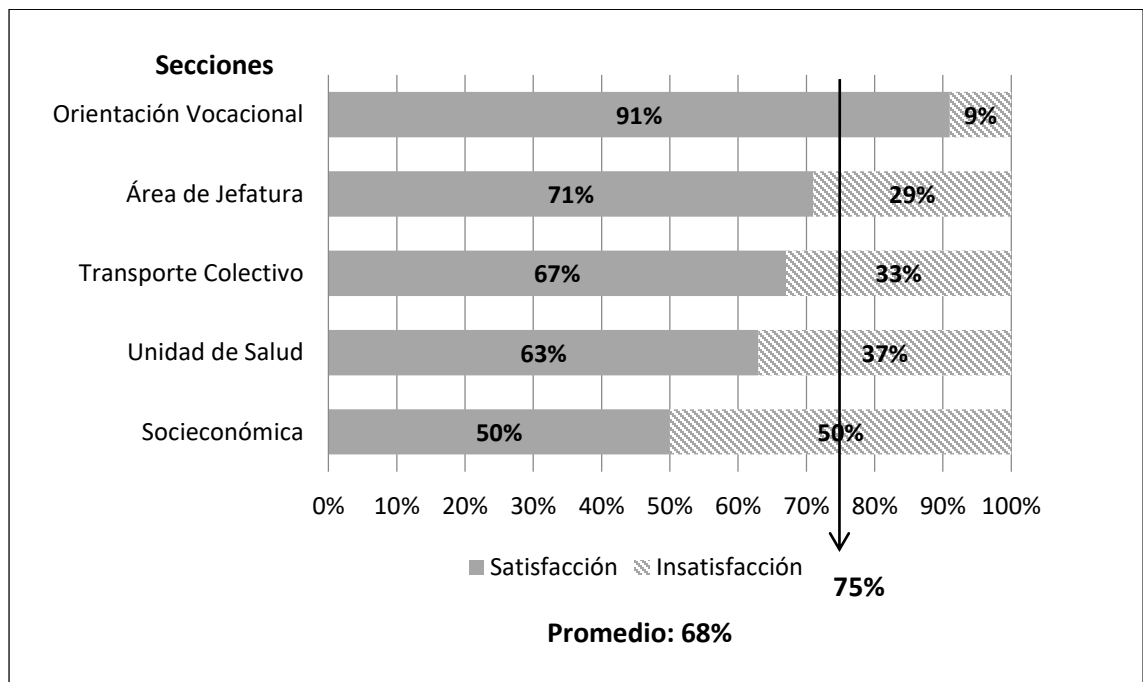
El promedio de este aspecto es de 61%, 14 puntos por debajo de lo esperado, por lo tanto, es primordial prestar atención a las necesidades que las personas tienen

en sus puestos de trabajo, generar motivación en ellas para que el ambiente laboral sea saludable.

#### 2.3.1.4 Liderazgo

En este componente se evaluaron el tipo de liderazgo, influencia, comunicación y políticas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 5**  
**Liderazgo**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Como se observa en la gráfica anterior, el Área de Jefatura, las secciones de Transporte Colectivo, Unidad de Salud, y Socioeconómica están por debajo del 75% mínimo requerido en este componente; esto indica que en dichas secciones



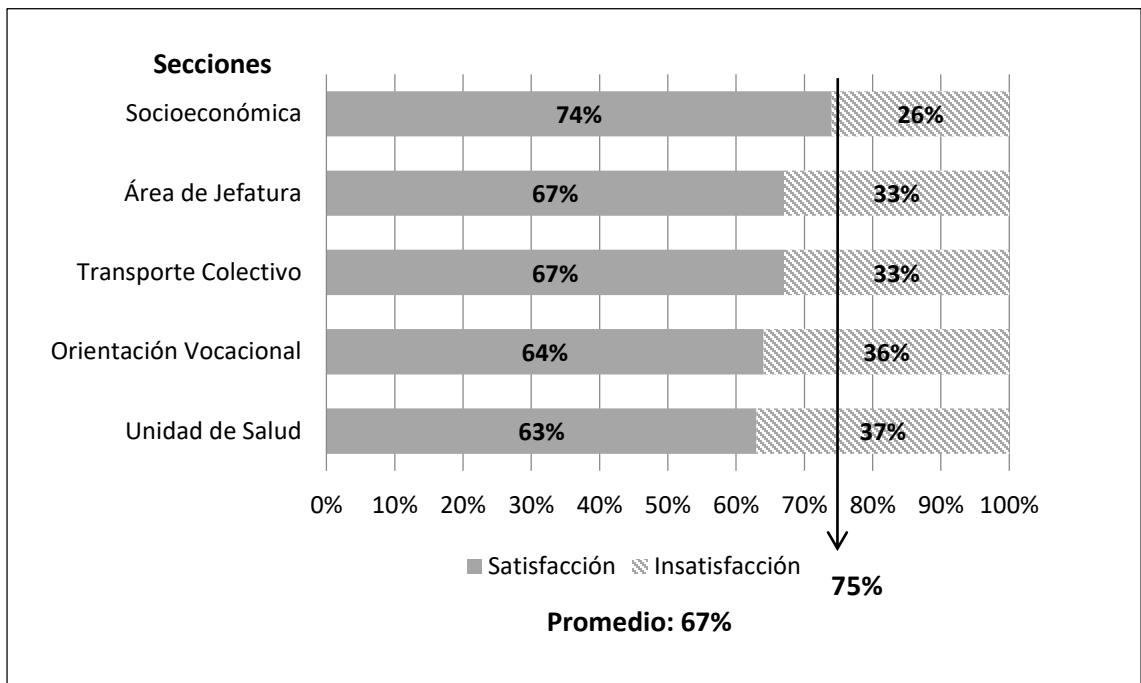
los trabajadores perciben tener poca libertad para aportar en sus procesos de trabajo, no se sienten apoyados ni valorados por los jefes, la comunicación jefe y subalterno es deficiente.

El promedio general en este componente es de 68%, 7 puntos por debajo de lo esperado, por lo tanto, hay que prestar atención a este componente y proponer un plan de mejora que cambie la percepción de los trabajadores y permita a los líderes corregir las deficiencias.

#### **2.3.1.5 Estructura de la organización**

En este componente se evaluaron la estructura, objetivos, atribuciones y planificación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 6**  
**Estructura de la organización**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

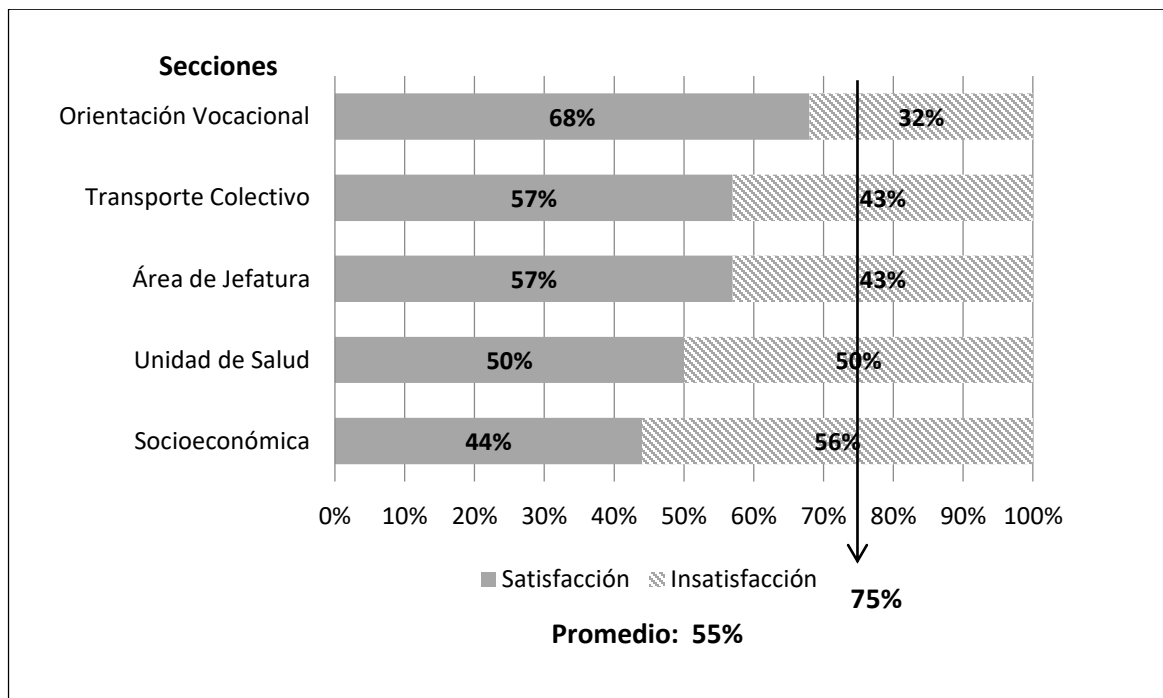
Como se observa en la gráfica anterior, todas las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil se encuentran por debajo del 75% mínimo requerido, esto indica que los trabajadores perciben entre otras cosas, que las funciones no están definidas adecuadamente, que se trabaja de forma desorganizada y sin planificación, que existen errores continuamente.

Los trabajadores indican que no hay estabilidad laboral debido a que los periodos de contratación son de 3 y 6 meses máximo en la mayoría de puestos, a pesar de ser plazas presupuestadas y con un pacto colectivo de trabajo, esto genera descontento y desmotiva a las personas.

### 2.3.1.6 Procesos organizacionales

En este componente se evaluaron el sistema de remuneración, comunicación, toma de decisiones y evaluación del rendimiento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 7**  
**Procesos organizacionales**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Como se observa en la gráfica anterior, todas las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil están por debajo del 75% mínimo requerido y con un promedio general del 55%.

En cuanto a este componente, los trabajadores indican que ciertos procesos requieren revisión por parte de las autoridades, no se realizan evaluaciones del desempeño, no existe un plan de mejora laboral, la comunicación formal es deficiente y demora mucho tiempo, no existe remuneración además de la monetaria.

Por lo general en las instituciones grandes donde existen muchas unidades o departamentos, la comunicación formal puede tardar mucho en llegar, lo que genera atrasos o malos entendidos entre personas y unidades. La comunicación debe de ser formal, rápida y clara si se quieren cumplir con los objetivos planteados.

## **2.4 Análisis de los resultados**

Tomando en cuenta la importancia de mantener un clima organizacional óptimo en la División de Bienestar Estudiantil, donde los trabajadores realicen sus funciones en un ambiente confortable, seguro y adecuado, es de vital importancia prestar atención a los resultados obtenidos para proponer planes de mejora que incentiven al personal tanto de forma individual como colectiva y que le permitan desarrollarse profesional y laboralmente.

Las implementaciones de planes de acción requieren una inversión de recursos tanto económicos como humanos, pero son necesarios para mejorar la forma en que el personal percibe su trabajo y esto genere que desde el exterior la institución sea bien vista por quienes usan sus servicios.

Los resultados muestran que la motivación del personal se encuentra en un área de oportunidad, por lo que debe mejorar, esto es de vital importancia debido a que el recurso humano es el más importante de cualquier organización; es necesario impulsar programas que fomenten una actitud positiva hacia el cambio y promuevan la estabilidad laboral, así como implementar programas que incentiven

y reconozcan el trabajo individual y de equipo de las distintas secciones que conforman la División de Bienestar Estudiantil.

El liderazgo es otro aspecto que puede mejorar, la comunicación entre jefes y subalternos es importante para el desarrollo de las actividades diarias en el trabajo, mantener una comunicación formal eficiente y que llegue a todo el personal es esencial en organizaciones que poseen un número considerable de trabajadores.

En cuanto a la estructura de la organización se debe mejorar la definición de funciones, la planificación y organización con el propósito de cumplir los objetivos planteados, asimismo, se deben revisar las atribuciones de los puestos y hacerse llegar al personal.

Por último, los resultados muestran que ciertos procesos organizacionales deben mejorar, la comunicación formal es deficiente, no existe un plan de mejora laboral ni incentivos.

Derivado de lo anterior se presenta en el siguiente capítulo, los planes de acción con los que se pretende impactar de manera positiva el clima organizacional, con énfasis en las necesidades detectadas en la unidad de análisis.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE UNA UNIVERSIDAD**

La propuesta que se presenta a continuación tiene como objetivo principal brindar herramientas que ayuden a mejorar el clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil y elevar el nivel de satisfacción del personal de la misma.

Después de analizar la evaluación realizada se determinó que la motivación, liderazgo, estructura organizacional y procesos organizacionales tienen mayor incidencia negativa en el clima organizacional y que no existen planes de mejora laboral, hay pocas capacitaciones para el personal, algunos procesos no son adecuados y que la comunicación no se lleva a cabo de forma adecuada, por lo tanto, se presenta a continuación la justificación de la propuesta, objetivos, alcances, metodología, responsabilidades de implementación, recursos, programación, contenido de la propuesta, programas, planes de acción, costo total de la implementación y análisis de costo/beneficio.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

El clima organizacional tiene un impacto importante en el desarrollo de cualquier organización o institución, tanto con sus trabajadores como con los clientes. Es primordial contar con planes y programas que ayuden a mejorar el clima dentro de las organizaciones, es por ello que los planes que se presentan en este capítulo tienen como objetivo mejorar los niveles de satisfacción del personal.

Con el propósito de mejorar la percepción que los trabajadores tienen en relación al clima organizacional de la división, se ha estructurado un plan de mejora que tiene como objetivo impactar positivamente los factores que se consideran como debilidad y oportunidad dentro del análisis del capítulo anterior y que se sugiere

tomar en cuenta de manera inmediata por los responsables de la unidad de análisis.

Los factores a mejorar son:

- **Sensibilización:** Que dará a conocer el tema a todo a todos los trabajadores de la unidad de análisis.
- **Liderazgo:** Para sensibilizar a las jefaturas de las secciones y poner en práctica una mejor comunicación y un liderazgo efectivo.
- **Procesos organizacionales:** Conlleva una serie de capacitaciones para mejorar las actividades laborales que se llevan a cabo en la División de Bienestar Estudiantil.
- **Motivación:** Conlleva un programa orientado a reconocer a los trabajadores que demuestren un excelente desempeño y hayan cumplido con 15 años de trayectoria laboral en la división.

### **3.2 Alcances**

Implementar los programas de mejora propuestos en las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil.

### **3.3 Objetivo de la propuesta**

Por medio de la implementación de la propuesta se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### **3.3.1 Objetivo general**

Implementar el 100% de la propuesta en un mediano plazo, lo cual mejorara el clima organizacional en la unidad de análisis, en donde el compromiso involucra a

todos los niveles de la división y con el cual se eleve el nivel de satisfacción del personal.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- a.** Sensibilizar al 100% del personal de la institución sobre el clima organizacional y sus efectos en el ambiente laboral, a partir del primer año de la implementación.
- b.** Aumentar el índice de satisfacción del liderazgo en un 7% para alcanzar el porcentaje mínimo requerido por la institución, a partir del primer mes de la implementación propuesta.
- c.** Incrementar la motivación del personal en un 17% para alcanzar el porcentaje mínimo requerido por la institución, a partir del primer mes de la implementación propuesta.
- d.** Elevar el nivel de satisfacción de los procesos organizacionales en un 20% para alcanzar el porcentaje mínimo requerido por la institución, a partir del primer mes de la implementación propuesta.

### **3.4 Plan de mejora propuesta**

A continuación, se presentan los detalles del plan de mejora para la unidad de análisis:

#### **3.4.1 Metodología**

El plan de mejoras propuesto consta de los siguientes programas que serán implementados en las siguientes fechas, con un tiempo estimado de 10 meses:



**Cuadro 4**  
**Cronograma general de implementación del plan propuesto**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

NO.	ACTIVIDAD	AÑO 2020										RESPONSABLE			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10				
1	Presentación de plan de mejora del clima organizacional propuesto														Investigador
2	Aprobación de la propuesta														Jefe DBEU
3	Reunión: informativa a los jefes de las secciones														Jefe DBEU
4	Desarrollo del programa No. 1: Sensibilización														Jefe DBEU
5	Desarrollo del programa No. 2: Liderazgo														Jefe DBEU
6	Reunión No. 1: Evaluación del desarrollo y avances de los programas No. 1 y 2														Comisión de clima organizacional
5	Desarrollo del programa No. 3: Capacitación														Jefe DBEU
6	Desarrollo del programa No. 4: Reconocimientos														Jefe DBEU
7	Reunión No 2: Evaluación del desarrollo y avances de los programas No. 3, 4 y verificación de alcance de objetivos														Comisión de clima organizacional

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Los sujetos que intervendrán en el plan propuesto son los siguientes:

- **Jefe de la división de Bienestar Estudiantil**

Tiene a su cargo la supervisión, gestión y toma de decisiones para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora del clima organizacional.

- **Comisión de clima organizacional**

Tiene a su cargo la evaluación del desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional; estará integrado por el jefe y asesores de la División de Bienestar Estudiantil.

- **Jefes de las secciones de la división de Bienestar Estudiantil**

Los jefes de las secciones de Orientación Vocacional, Unidad de Salud, Transporte Colectivo y Socioeconómica serán informados sobre los programas que han sido aprobados por el jefe de la división y la comisión de clima organizacional y de las acciones a tomar para la realización de los mismos.

- **Personal administrativo**

Todos los trabajadores que integran la División de Bienestar Estudiantil, en puestos profesionales, técnicos, administrativos y de servicios. Los programas están dirigidos al personal en general por lo que su participación es indispensable.

### **3.4.2 Responsabilidades de implementación y socialización**

Para llevar un control adecuado de las actividades se propone que las responsabilidades se distribuyan de la siguiente forma:

## Esquema 4

### Responsabilidades de implementación y socialización

Actividades	Puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Autorizar los programas de implementación</li><li>➤ Proveer los mecanismos necesarios para el programa</li></ul>	Jefe División de Bienestar Estudiantil
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Coordinar las fechas y grupos de capacitación</li><li>➤ Monitorear el cumplimiento de los programas</li><li>➤ Socializar los resultados de los programas.</li><li>➤ Evaluar el impacto de las implementaciones</li></ul>	Comisión de clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Autorizar al personal los permisos necesarios</li></ul>	Jefe Sección Orientación Vocacional Jefe Sección Socioeconómica Jefe Sección de Transporte Colectivo Jefe Unidad de Salud
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Proporcionar a los profesionales del ramo para las capacitaciones</li></ul>	Jefe de Departamento de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

### 3.4.3 Recursos

Para alcanzar los objetivos propuestos, se debe contar con los siguientes recursos:

#### 3.4.3.1 Humanos

Para la implementación de los programas de mejora es necesaria la participación activa del personal de la División de Bienestar Estudiantil, siendo estos: 4 jefes de secciones y el 100% del personal profesional, técnico, administrativo y de servicios.

#### 3.4.3.2 Físicos

Para realizar los programas propuestos es necesario la utilización de oficinas y salones para actos o presentaciones.

### **3.4.3.3 Materiales**

Para llevar a cabo los programas propuestos, se requiere de materiales como: lápices, lapiceros, papel, marcadores, equipo de cómputo y de proyección audiovisual.

### **3.4.3.4 Financieros**

Con los recursos financieros se comprará todo lo necesario para la implementación de las propuestas.

## **3.4.4 Programas de plan de mejora**

Los programas incluidos en la siguiente propuesta contienen: Alcance, objetivo, metodología, plan de acción, formatos, recursos necesarios para la implementación y evaluación.

### **3.4.4.1 Programa de sensibilización del clima organizacional**

Como parte del proceso de mejora del clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil y para dar inicio a las actividades se propone un programa de sensibilización, el cual dará a conocer por medio de una conferencia el tema de clima organizacional con los componentes que la integran.

#### **a. Alcance**

Implementar el programa a todo el personal que labora en la División de Bienestar Estudiantil.

#### **b. Objetivo**

Sensibilizar al 100% del personal de la División de Bienestar Estudiantil, sobre la importancia del clima organizacional, sus factores, las causas y efectos que tiene

en el ambiente laboral, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

### **c. Metodología**

El programa se realizará mediante una conferencia impartida a todo el personal de la División de Bienestar Estudiantil, cuyo tema principal será: Clima organizacional.

La actividad estará a cargo del jefe de la unidad de análisis, quien proveerá y gestionará de los recursos necesarios para la actividad. La persona encargada de impartir el tema debe ser tener los conocimientos científicos, técnicos y didácticos sobre el clima organizacional.

La conferencia será programada para el primer día hábil de marzo 2020 y tendrá una duración de 8 horas. La conferencia se llevará a cabo en el salón de actos de la unidad de análisis.

Los temas que serán impartidos en la conferencia son:

- Clima organizacional
- Componentes del clima organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación

La participación en la conferencia será de carácter obligatorio para todo el personal de la División de Bienestar Estudiantil y se hará la invitación formal por parte del jefe de la división dirigida al personal, en la cual se indicará el lugar, fecha y hora.

La conferencia se evaluará por medio de una boleta de preguntas la cual deben responder todos los participantes al finalizar la actividad.

## Cuadro 5

### Plan de acción del programa de sensibilización

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

Empresa: División de Bienestar Estudiantil		Nombre del plan: Sensibilización del clima organizacional							
Objetivo del plan: Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo		Tiempo							
No	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Final	Recursos		Costo en Quetzales	Presupuesto
						Humanos	Materiales/ Físicos		
1	Presentación del programa al jefe de la división	Mostrar el 100% del programa de sensibilización en una sesión de 1 hora	Investigador	09/01/2020	09/01/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 1 mesa	Paperería Q100.00 Retracciones Q100.00	Q200.00
2	Discusión del programa propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del programa propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	10/01/2020	10/01/2020	1 persona	---	A definir	A definir
3	Busqueda de empresa o profesional de consultoría	Obtener cotizaciones de empresas calificadas para la conferencia de sensibilización, en un plazo de una semana	Jefe DBEU	13/01/2020	17/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	A definir	A definir
4	Selección de empresa o profesional conferencista	Confirmar el 100% la participación del conferencista en un plazo de una semana	Jefe DBEU y asesores DBEU	20/01/2020	24/01/2020	3 personas	1 teléfono 1 computadora	Pago conferencista Q15,000.00	Q15,000.00
5	Diseño del programa de temas de la conferencia de clima organizacional (formato 1)	Presentar el 100% de la programación de temas en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU y asesores DBEU	29/01/2020	29/01/2020	1 persona	Paperería	Paperería Q100.00	Q100.00
6	Discusión de la programación de temas propuestos	Aprobar el 100% de la programación de temas en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	30/01/2020	30/01/2020	1 persona	---	---	---
7	Selección del salón para la conferencia	Reservar el 100% del salón de actos de la institución para realizar la conferencia en el lapso de 1 día	Secretaría de DBEU	31/01/2020	31/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	---	---
8	Redacción de la invitación para la conferencia (formato 2)	Enviar la invitación al 100% del personal de la división	Secretaría de DBEU	31/01/2020	31/01/2020	1 persona	paperería 1 impresora	Paperería Q100.00	Q100.00
9	Implementación de la propuesta	Dar a conocer el tema de clima organizacional en una conferencia con duración de 8 horas	Jefe DBEU y asesores DBEU	02/03/2020	02/03/2020	115 personas	1 salón 120 sillas 8 mesas 1 laptop 1 proyector Equipo de audio Papelería	Utiles y papelería Q500.00 Retracciones Q2,900.00 Almuerzos Q5,220.00	Q8,620.00
10	Evaluación de la conferencia	Verificar el 100% de los participantes en un lapso de 30 minutos	Asesores DBEU	02/03/2020	02/03/2020	115 personas	Paperería	Paperería Q100.00	Q100.00
11	Evaluación del programa de sensibilización (formato 3)	Verificar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada mes	Jefe DBEU y asesores DBEU	29/02/2020	04/05/2020	3 personas	Paperería 1 mesa 3 sillas	Paperería Q100.00	Q100.00
						<b>Presupuesto total de la implementación</b>		<b>Q24,220.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

## Formato 1

### Programa de la conferencia del clima organizacional

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

**Año 2019**

Punto	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Fin
1	Registro de participantes	Secretaria DBEU	7:30	8:00
2	Presentación conferencia	Maestro de ceremonias	8:00	8:05
3	Palabras de bienvenida	Jefe DBEU	8:05	8:10
4	Presentación conferencista	Jefe DBEU	8:10	8:15
4	Desarrollo de conferencia	Conferencista		
4.1	Definición de clima organizacional	Conferencista	8:15	8:40
4.2	Componentes del clima organizacional	Conferencista	8:40	9:05
4.2.1	Comunicación	Conferencista		
4.2.1.1	Definición de comunicación	Conferencista	9:05	9:30
4.2.2.2	Tipos de comunicación	Conferencista	9:30	9:55
4.2.2.3	Canales de comunicación		9:55	10:20
	Refacción	Maestro de ceremonias	10:20	10:50
4.2.2	Liderazgo	Conferencista		
4.2.2.1	Definición de liderazgo	Conferencista	10:50	11:10
4.2.2.2	Estilos de liderazgo	Conferencista	11:10	11:30
4.2.2.3	¿Que implica ser líder?	Conferencista	11:30	12:00
	Almuerzo	Maestro de ceremonias	12:00	13:00
4.2.3	Motivación	Conferencista		
4.2.3.1	Definición de motivación	Conferencista	13:00	13:20
4.2.3.2	Teorías de motivación	Conferencista	13:20	13:40
4.2.3.3	Motivación en el trabajo	Conferencista	13:40	14:00
5	Conclusiones	Conferencista	14:00	14:20
6	Dudas o consultas	Conferencista	14:20	14:30
7	Palabras de despedida	Jefe DBEU	14:30	14:35
8	Evaluación de la actividad	Conferencista	14:35	15:05

Fuente: elaboración propia. Año 2019

**Formato 2**

**Invitación a conferencia sobre clima organizacional  
División de Bienestar Estudiantil de una Universidad  
Año 2019**

**Escudo  
Institución**

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

Tiene el agrado de invitar a todo el personal que labora en esta División a la  
conferencia:

**Clima Organizacional**

La cual se llevará a cabo en el salón de actos de la institución,  
el día 2 de marzo del presente año, de 7:30 a 15:30 horas.

Guatemala, febrero de 2020.

Elaboración propia. Año 2019.



**Formato 3**  
**Evaluación de comprensión de la conferencia**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

**BOLETA DE EVALUACIÓN DE LA CONFERENCIA: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sección:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presentan 5 preguntas, las cuales tienen como objetivo evaluar la comprensión de la conferencia impartida.

1. ¿Qué es clima organizacional?
2. ¿Qué componentes integran el clima organizacional?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación?
4. ¿Qué es Liderazgo?
5. ¿Qué es motivación?

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

Fuente: elaboración propia. Año 2019

### **3.4.4.2 Programa de gestión del liderazgo**

El programa de gestión del liderazgo está enfocado a proveer de conocimientos y herramientas básicas en cuanto al tema a los jefes de las secciones que integran la unidad de análisis y que a su vez incentiven al personal a participar con compromiso en las diferentes actividades que componen la propuesta. La disposición y apoyo por parte de los jefes serán fundamentales para obtener buenos resultados y mejorar el clima organizacional en la división.

#### **a. Alcance**

Implementar el programa a los jefes de las secciones que integran la División de Bienestar Estudiantil.

#### **b. Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de liderazgo son los siguientes:

##### **✓ Objetivo general**

Aumentar en un 90% el nivel de aceptación del liderazgo, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

##### **✓ Objetivos específicos**

- Proveer al 100% de los jefes, los conocimientos sobre el tema, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- Proveer al 100% de los jefes, las herramientas necesarias para lograr un liderazgo efectivo, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

### **c. Metodología**

El programa será desarrollado por medio de un curso impartido a los jefes de las secciones que integran la unidad de análisis. El responsable de planificar y gestionar el curso será el jefe de la División de Bienestar Estudiantil.

Los temas mínimos que deberá contener el curso de liderazgo son los siguientes:

- Definición de liderazgo
- Resolución de conflictos
- Gestión de recursos
- Educación financiera
- Gestión del talento humano
- Casos prácticos

La participación es de carácter obligatorio y se debe informar a los participantes 15 días antes para que programen el tiempo necesario, el curso deberá de tener una duración mínima de 8 horas.

Cuadro 6

Plan de acción programa de gestión del liderazgo  
División de Bienestar Estudiantil de una Universidad  
Año 2019

Empresa: División de Bienestar Estudiantil		Nombre del plan: Gestión del liderazgo									
Objetivo del plan: Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo											
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos			Costo en Quetzales	Presupuesto	
				Inicio	Final	Humanos	Humanos	Humanos			Humanos
1	Presentación del programa al jefe de la división	Mostrar el 100% del programa de gestión de liderazgo en una sesión de 1 hora	Investigador	20/01/2020	20/01/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 5 sillas 1 mesa	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
2	Discusión del programa propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del programa propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	21/01/2020	21/01/2020	1 persona	---	A definir	A definir		
3	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotizaciones de empresas calificadas para el curso de liderazgo, en un plazo de una semana	Jefe DBEU	22/01/2020	29/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	A definir	A definir		
4	Selección de empresa que impartirá el curso	Confirmar el 100% la participación de la empresa que impartirá el curso en un plazo de una semana	Jefe DBEU	30/01/2020	30/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	Pago curso Q5,000.00	Q5,000.00		
5	Diseño del programa del curso de gestión de liderazgo (formato 4)	Presentar el 100% de la programación de temas en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU y asesores DBEU	05/02/2020	05/02/2020	---	---	---	---		
6	Redacción de la nota de invitación para el curso (formato 5)	Enviar la nota de invitación al 100% de los jefes de las secciones	Secretaria de DBEU	07/02/2020	07/02/2020	1 persona	papelaría 1 impresora	Paperería Q50.00	Q50.00		
7	Implementación de la propuesta	Desarrollar el programa propuesto en un 100% por medio de 1 sesión de 8 horas	Jefe DBEU	12/02/2020	12/02/2020	4 personas	Hojas Lapiceros 4 laptop	Utiles Q200.00 Refacciones Q100.00 Almuerzos Q200.00	Q500.00		
8	Evaluación del programa de gestión de liderazgo	Verificar el 100% de lo realizado de la propuesta, en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU y asesores DBEU	28/02/2020	28/02/2020	3 personas	Papelaría 1 mesa 3 sillas	Paperería Q100.00 Refacciones Q200.00	Q300.00		
									<b>Presupuesto total de la implementación</b>	<b>Q6,050.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

## Formato 4

### Programación curso de gestión de liderazgo

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

Punto	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Fin
1	Registro de participantes	Empresa consultora	7:30	8:00
2	Presentación del curso	Empresa consultora	8:00	8:05
3	Palabras de bienvenida	Empresa consultora	8:05	8:10
4	Presentación del curso	Empresa consultora	8:10	8:15
4	Desarrollo del curso	Instructor		
4.1	Definición de liderazgo	Instructor	8:15	8:40
4.2	Tipos de liderazgo	Instructor	8:40	9:05
4.3	Resolución de conflictos	Instructor		
4.3.1	Conflictos personales	Instructor	9:05	9:30
4.3.2	Conflictos grupales	Instructor	9:30	9:55
4.3.3	Comunicación para resolución de conflictos	Instructor	9:55	10:20
	Refacción	Empresa consultora	10:20	10:50
4.4	Gestión de recursos	Instructor		
4.4.1	Recursos humanos	Instructor	10:50	11:10
4.4.2	Recursos físicos	Instructor	11:10	11:30
4.4.3	Recursos financieros	Instructor	11:30	12:00
	Almuerzo	Empresa consultora	12:00	13:00
4.5	Casos prácticos	Instructor		
4.5.1	Resolución de casos prácticos	Instructor	13:00	15:00
5	Conclusiones	Instructor	15:00	15:15
6	Dudas o consultas	Instructor	15:15	15:30

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

**Formato 5**  
**Invitación a curso de gestión del liderazgo**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

<b>Escudo Institución</b>	<b>División de Bienestar Estudiantil de una Universidad</b>
<p>Tiene el agrado de invitarlo al curso:</p> <p style="text-align: center;"><b>Gestión de liderazgo</b></p> <p>La cual se llevará a cabo en el salón de actos de la biblioteca central, 4to. Nivel, el día 2 de febrero del presente año, de 7:30 a 15:30 horas.</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, febrero de 2020.</p>	

Elaboración propia. Año 2019.

#### **3.4.4.3 Programa de capacitación y desarrollo**

El programa de capacitación y desarrollo está enfocado en apoyar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores de la unidad de análisis, por medio de cursos para la adquisición de habilidades y conocimientos sobre conceptos importantes para la realización de las tareas de trabajo y cursos de aprendizaje los que elevaran el nivel de satisfacción de los trabajadores y ayudara a mejorar los servicios que se prestan en la División de Bienestar Estudiantil.

#### **a. Alcance**

Implementar el programa de capacitación y desarrollo a todo el personal que labora en la División de Bienestar Estudiantil.

#### **b. Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa de capacitación y desarrollo son los siguientes:

##### **✓ Objetivo general**

Incrementar el nivel de satisfacción del componente procesos organizacionales en un 80% y así elevar la motivación del personal, a partir del primer año de implementación de la propuesta.

##### **✓ Objetivos específicos**

- Actualizar y preparar al 100% de los trabajadores que ingresen a las capacitaciones, a partir del primer año de implementada la propuesta.
- Generar el crecimiento profesional y personal del 100% de los trabajadores que ingresen a los cursos, a partir del primer año de implementada la propuesta

#### **c. Subprogramas**

A continuación, se detallan los subprogramas contenidos en el programa propuesto:

## ✓ **Subprograma de capacitación**

Este subprograma consiste en capacitar a los trabajadores en la adquisición de conocimiento de reglas y habilidades importantes para la realización de las tareas exigidas en el trabajo.

### • **Metodología**

Para la implementación del subprograma de capacitación el jefe de la División de Bienestar Estudiantil será el encargado de realizar las gestiones con el departamento de recursos humanos de la institución, con el fin de obtener los cursos que se necesitan para ejecutar la propuesta.

El tema de los cursos que se deben solicitar son: habilidades de servicio al cliente y gestión de procesos y mejora continua, será el departamento de recursos humanos quien programará el lugar, fechas y horarios de los mismos.

Se emitirá una circular para todo el personal de la División de Bienestar Estudiantil, en el cual se haga la invitación a inscribirse al curso de interés de cada trabajador y que vaya de acuerdo a su puesto de trabajo. Las personas interesadas deben registrarse con la secretaria de la Jefatura.



**Cuadro 7**  
**Plan de acción subprograma de capacitación**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

Empresa: División de Bienestar Estudiantil		Nombre del plan: Subprograma de capacitación									
Objetivo del plan: Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo											
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos		Costo en Quetzales		Presupuesto	
				Inicio	Final	Humanos	Materiales/ físicos				
1	Presentación del programa al jefe de la división	Mostrar el 100% del subprograma de capacitación en una sesión de 1 hora	Investigador	15/01/2020	15/01/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 5 sillas 1 mesa	Papelería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
2	Discusión del subprograma propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del programa propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	16/01/2020	16/01/2020	1 persona	---	A definir	A definir		
3	Contacto con el Departamento de Recursos Humanos	Concretar los cursos a impartir con del Departamento de Recursos Humanos en el lapso de una semana	Secretaria DBEU	20/01/2020	24/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 comparadora	A definir	A definir		
4	Redacción de la circular informativa del subprograma de capacitación (formato 6)	Enviar circular a todos los trabajadores de la unidad de análisis, para informar las fechas de inscripción a los cursos durante un día	Secretaria DBEU	11/05/2020	11/05/2020	1 persona	Papelería 1 impresora	Papelería Q100.00	Q100.00		
5	Inscripción de participantes (formato 7)	Registrar la participación de los interesados para cada uno de los cursos en el lapso de una semana	Secretaria DBEU	11/05/2020	22/05/2020	1 persona	Papelería 1 impresora	Papelería Q100.00	Q100.00		
6	Implementación de la propuesta	Desarrollar los cursos propuestos en un 100% en un lapso de 2 meses	Jefe DBEU	01/06/2020	31/07/2020	113 personas	Papelería y útiles 1 salón	Papelería Q500.00 Útiles Q500.00	Q1,000.00		
7	Evaluación del subprograma de capacitación	Verificar el 100% de lo realizado del subprograma de capacitación, cada mes	Jefe DBEU y asesores DBEU	28/02/2020	01/10/2020	3 personas	Papelería 1 mesa 3 sillas	Papelería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
<b>Presupuesto total de la implementación</b>									<b>Q1,600.00</b>		

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

**Formato 6**  
**Circular informativa de cursos de capacitación**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

Escudo  
institución

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

**A:** Personal de la Division de Bienestar Estudiantil

**De:** Jefe, División de Bienestar Estudiantil

**Fecha:** 11/05/2020

**Asunto:** Cursos de Capacitación

Se informa a todo el personal que labora en la División de Bienestar Estudiantil que se ha gestionado con el departamento de recursos humanos sean impartidos los cursos de capacitación: Habilidades de servicio al cliente y Gestión de procesos y mejora continua, los cuales serán impartidos durante junio y julio del presente año.

Las personas interesadas deben dirigirse con la secretaria de la jefatura para su inscripción, por lo cual se les extiende la cordial invitación.

Sin otro particular.

---

Jefe, Division de Bienestar Estudiantil

Elaboración propia. Año 2019.

## Formato 7

### Listado de inscritos a cursos de capacitación

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

Escudo institución		<b>División de Bienestar Estudiantil</b>		
		Listado de inscripción para curso: <b>Habilidades de servicio al cliente</b>		
		Fecha: <b>junio 2020</b>		
No.	No. personal	Nombre	Sección	Puesto
1	19992045	Juan López Pérez	Transporte	Piloto
2	20054687	Amelia García	Socioeconómica	Secretaria
3	20105479	Maribel Barrios	Vocacional	oficinista
4	20111157	Javier Rodríguez	Unidad de salud	Auxiliar servicios
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Elaboración propia. Año 2019.

### ✓ **Subprograma de desarrollo**

Este subprograma consiste en proporcionar al trabajador un crecimiento profesional y personal con cursos de aprendizaje que le permitan desarrollar de mejor manera sus actividades laborales y que genere un aumento de satisfacción en cada uno de ellos.

#### • **Metodología**

Para la implementación del subprograma de desarrollo el jefe de la División de Bienestar Estudiantil será el encargado de realizar las gestiones con las unidades académicas de la institución, con el fin de obtener los cursos que se requieren para ejecutar la propuesta y para determinar los lugares, fechas y horas en que se impartirán.

El tema de los cursos que se deben solicitar son: Microsoft office, Ingles y primeros auxilios. De igual manera que con el subprograma de capacitación, se emitirá una circular para todo el personal de la División de Bienestar Estudiantil, en el cual se haga la invitación a inscribirse al curso de interés de cada trabajador. Las personas interesadas deben registrarse con la secretaria de la Jefatura.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción subprograma de desarrollo**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

Empresa: División de Bienestar Estudiantil		Nombre del plan: Subprograma de desarrollo										
Objetivo del plan: Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo												
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Humanos	Materiales/ físicos	Costo en Quetzales	Presupuesto			
				Inicio	Final							
1	Presentación del subprograma al jefe de la división	Mostrar el 100% del subprograma de capacitación en una sesión de 1 hora	Investigador	16/01/2020	16/01/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 5 sillas 1 mesa	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00			
2	Discusión del subprograma propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del programa propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	17/01/2020	17/01/2020	1 persona		A definir	A definir			
3	Contacto con las unidades académicas	Concretar los cursos a impartir con las unidades académicas necesarias en el lapso de una semana	Secretaría DBEU	21/01/2020	21/01/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	A definir	A definir			
4	Redacción de la circular informativa del subprograma de desarrollo (formato 8)	Enviar circular a todos los trabajadores de la unidad de análisis, para informar las fechas de inscripción a los cursos durante un día	Secretaría DBEU	10/06/2020	10/06/2020	1 persona	Paperería 1 impresora	Paperería Q100.00	Q100.00			
5	Inscripción de participantes (formato 9)	Registrar la participación de los interesados para cada uno de los cursos en el lapso de una semana	Secretaría DBEU	15/06/2020	22/06/2020			Paperería Q100.00	Q100.00			
6	Implementación de la propuesta	Desarrollar los cursos propuestos en un 100% en un lapso de 2 meses	Jefe DBEU	03/08/2020	30/09/2020	113 personas	Paperería y útiles 1 salón	Paperería Q500.00 Útiles Q500.00	Q1,000.00			
7	Evaluación del subprograma de desarrollo	Verificar el 100% de lo realizado del subprograma propuesto, cada mes	Jefe DBEU y asesores DBEU	28/02/2020	02/10/2020	3 personas	Paperería 1 mesa 3 sillas	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00			
									<b>Presupuesto total de la implementación</b>			<b>Q1,600.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

**Formato 8**

**Circular informativa de cursos de desarrollo**

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

**Año 2019**

Escudo  
institución

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

**A:** Personal de la División de Bienestar Estudiantil

**De:** Jefe, División de Bienestar Estudiantil

**Fecha:** 12/07/2020

**Asunto:** Cursos de desarrollo

---

Se informa a todo el personal que labora en la División de Bienestar Estudiantil que se ha gestionado con las unidades académicas, sean impartidos los cursos de desarrollo profesional: Microsoft Office, inglés y primeros auxilios; los cuales serán impartidos durante agosto y septiembre del presente año.

Las personas interesadas deben dirigirse con la secretaria de la jefatura para su inscripción, por lo cual se les extiende la cordial invitación.

Sin otro particular.

---

Jefe, División de Bienestar Estudiantil

## Formato 9

### Listado de inscritos a cursos de desarrollo

### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

Escudo institución	<b>División de Bienestar Estudiantil</b>			
	Listado de inscripción para curso: <b>primeros auxilios</b>			
Fecha: <b>agosto 2020</b>				
No.	No. personal	Nombre	Sección	Puesto
1	20123058	Jorge Pérez	Vocacional	Oficinista
2	20154599	Julio Gudiel	Transporte	Tesorero
3	20116588	Marta Julia Romero	Unidad de Salud	secretaria
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Elaboración propia. Año 2019.

#### **3.4.4.4 Programa de reconocimientos**

El programa de reconocimientos comprende 2 subprogramas, el primero tiene como fin primordial reconocer el esfuerzo, desempeño y productividad de los trabajadores para motivar a las personas y crear un ambiente positivo de trabajo y el segundo, tiene como fin otorgar una plaqueta de reconocimiento a la trayectoria de los trabajadores que hayan cumplido 15 años de servicio en la unidad de análisis. Las propuestas generarán un impacto positivo en las personas.

##### **a. Alcance**

Implementar el programa en todas las secciones que integran la unidad de análisis.

##### **b. Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de reconocimientos son los siguientes:

##### **✓ Objetivo general**

Aumentar en un 90% el nivel de satisfacción del componente motivación, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

##### **✓ Objetivos específicos**

- Premiar al 100% de los trabajadores que sean seleccionados como empleados del año, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- Otorgar al 100% de los trabajadores que hayan cumplido 15 años o más de servicio, en el primer año de la implementación del programa propuesto.



### **c. Subprogramas**

A continuación, se detallan los subprogramas propuestos que integran el programa de reconocimientos:

#### ✓ **Subprograma de empleados del año**

Consiste en reconocer a los trabajadores que hayan demostrado un excelente desempeño y productividad en sus labores.

#### • **Metodología**

La metodología para el programa de empleados del año consistirá en otorgar un diploma de reconocimiento al excelente desempeño y productividad demostrada a lo largo de un año por los trabajadores propuestos. El responsable de la planificación y ejecución del subprograma será el jefe de la División de Bienestar Estudiantil.

Los jefes de las secciones evaluarán a los empleados que tengan a su cargo y elegirán a los 2 que obtengan mejores resultados.

La premiación se realizará en el último viernes del mes de octubre de cada año, en uno de los salones del edificio de la División de Bienestar Estudiantil y será entregado por el jefe de la división, quien otorgará el diploma a los trabajadores elegidos previamente.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción de subprograma de empleados del año**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

<b>Empresa:</b> División de Bienestar Estudiantil		<b>Nombre del plan:</b> Empleados del año									
<b>Objetivo del plan:</b> Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo											
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>		<b>Costo en Quetzales</b>	<b>Presupuesto</b>		
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Humanos</b>	<b>Materiales/físicos</b>				
1	Presentación del subprograma al jefe de la división	Mostrar el 100% del subprograma de Empleados del año en una sesión de 1 hora	Investigador	09/03/2020	09/03/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 5 sillas 1 mesa	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
2	Discusión del programa propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	10/03/2020	10/03/2020	1 persona		A definir	A definir		
3	Diseño del diploma empleado del año (formato 10)	Presentar el 100% del diploma propuesto para el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	16/03/2020	16/03/2020	1 persona	---		A definir		A definir
4	Llenar la boleta de evaluación para empleados ganadores (formato 11)	Definir el 100% de los ganadores para diploma: empleados del año en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU Jefes Secciones	21/09/2020	21/09/2020	5 personas	Paperería	Paperería Q100.00	Q100.00		
5	Impresión de los diplomas para empleados del año	Contar con el 100% de los diplomas del subprograma propuesto	Secretaria DBEU	29/01/2020	29/01/2020	1 persona	Paperería	Paperería Q100.00	Q100.00		
6	Redacción de invitación para la entrega de premios (formato 12)	Informar al 100% del personal la actividad de entrega de diplomas por medio de una invitación	Secretaria de DBEU	01/10/2020	01/10/2020	1 persona	Paperería 1 impresora	Paperería Q100.00	Q100.00		
7	Implementación de la propuesta	Desarrollar la entrega de diplomas al 100% de los ganadores de la propuesta	Jefe DBEU	09/10/2020	09/10/2020	113 personas	1 salón 115 sillas 12 mesas Paperería y útiles	Útiles y papelería Q100.00 Refacciones Q2,900.00	Q3,000.00		
8	Evaluación del subprograma de empleados del año	Verificar el 100% de lo realizado del subprograma, cada mes	Jefe DBEU y asesores DBEU	16/04/2020	30/10/2020	3 personas	Paperería 1 mesa 3 sillas	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
										<b>Presupuesto total de la implementación</b>	
										<b>Q3,700.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

**Formato 10**

**Diploma de reconocimiento a los empleados del año  
División de Bienestar Estudiantil de una Universidad  
Año 2020**

ESCUDO DE LA INSTITUCION	<b>División de Bienestar Estudiantil de una Universidad</b>
Otorga el presente diploma de reconocimiento a:	
<i>Juan Pérez López</i>	
Por su excelente desempeño, productividad y esfuerzo en la realización de sus actividades laborales a lo largo del año 2020.	
Guatemala, Octubre de 2020.	
_____ Jefe, División de Bienestar Estudiantil	_____ Jefe, Sección de División de Bienestar Estudiantil

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

## Formato 11

### Parámetros de evaluación de subprograma de empleados del año

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

División de Bienestar Estudiantil						
Parámetros de evaluación para premio empleado del año						
DATOS DEL EMPLEADO						
Fecha: _____						
Nombre del empleado: _____			Puesto: _____			
Nombre de la persona que evalúa: _____			Puesto: _____			
Sección: _____			Periodo a evaluar: _____			
<p><b>Instrucciones:</b> Marque con una X la opción que le parezca adecuada.</p> <p style="text-align: center;">EX= Excelente   DE= Destacado   EST= Estándar   NM= Necesita mejorar   I: Inferior</p>						
NO.	ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION				
		EX	DE	ES	NM	IN
1	Muestra actitud de acuerdo a los valores de la institución					
2	Conoce los objetivos de la institución y trabaja por lograrlos					
3	Realiza su trabajo buscando la mejor calidad en el servicio					
4	Cumple con su horario de trabajo					
5	Muestra actitud de apoyo cuando se requiere					
6	Trabaja en equipo para lograr resultados					
7	Promueve un ambiente de trabajo saludable					
8	Muestra buena actitud en el servicio al cliente					
9	Utiliza de manera adecuada las herramientas de trabajo					
10	No desperdicia recursos de la institución					
11	Muestra actitud positiva ante actividades que organiza la jefatura					
12	Muestra buena comunicación con sus compañeros					
13	Trabaja con prontitud en las tareas que se le encomienda					
14	Muestra los conocimientos necesarios acerca de su trabajo					
15	esta dispuesto a aprender cosas nuevas					

Elaboración propia. Año 2019.

**Formato 12**

**Invitación a premio empleados del año**

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

**Año 2019**

Escudo  
Institución

**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**

Tiene el agrado de invitar a todo el personal a la entrega  
de reconocimientos:

**Empleados del año y trayectoria**

La cual se llevará a cabo en el salón 202, edificio de Bienestar  
Estudiantil, el día 9 de octubre del presente año,  
a las 10:00 horas.

Guatemala, febrero de 2020.

Elaboración propia. Año 2019.

### ✓ **Subprograma de reconocimiento a la trayectoria**

El subprograma de reconocimiento a la trayectoria consiste en reconocer a los trabajadores que hayan cumplido 15 años o más de servicio en la División de Bienestar Estudiantil. El reconocimiento consta de una placa.

- **Metodología**

Se entregará una plaqueta de reconocimiento a los trabajadores que hayan cumplido 15 años o más de servicio en la unidad de análisis. El responsable de la planificación, ejecución y entrega de los reconocimientos será el jefe de la División de Bienestar Estudiantil, quien cotizará y elegirá el diseño de la misma. Esta plaqueta será entregada a las personas que cumplan con el requisito en la fecha de aniversario de la división. Cabe señalar que actualmente hay 42 trabajadores que cumplen con el tiempo de servicio estipulado o más.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción subprograma reconocimiento a la trayectoria**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

Empresa: División de Bienestar Estudiantil		Nombre del plan: Reconocimiento a la trayectoria									
		Objetivo del plan: Definir actividades necesarias para la implementación de la propuesta al 100% en un mediano plazo									
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos		Costo en Quetzales		Presupuesto	
				Inicio	Final	Humanos	Materiales/físicos				
1	Presentación del subprograma al jefe de la división	Mostrar el 100% del subprograma de reconocimiento a la trayectoria en una sesión de 1 hora	Investigador	16/03/2020	16/03/2020	4 personas	1 laptop 1 proyector 5 sillas 1 mesa	Paperería Q100.00 Refacción Q100.00	Q200.00		
2	Discusión del programa propuesto por el jefe de la división	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	17/03/2020	17/03/2020	1 persona	---	A definir	A definir		
3	Diseño de la plaqueta de reconocimiento a la trayectoria (formato 13 )	Presentar el 100% de la plaqueta propuesta para el subprograma en una sesión de 1 hora	Jefe DBEU	10/09/2020	10/09/2020	1 persona	---	A definir	A definir		
4	Revisión del personal que posee 15 años o más de servicio	Definir que trabajadores poseen 15 años o más de servicio para reconocimiento	Secretaría DBEU	11/09/2020	11/09/2020	1 persona	---	A definir	A definir		
5	Cotización de las plaquetas de reconocimiento (formato 14)	Adquirir el 100% de las plaquetas de reconocimiento a la trayectoria	Secretaría DBEU	07/09/2020	11/09/2020	1 persona	1 teléfono 1 computadora	Plaquetas Q7,000.00	Q7,000.00		
6	Redacción de invitación para la entrega de reconocimientos	Informar al 100% del personal la actividad de entrega de plaquetas por trayectoria	Secretaría DBEU	01/10/2020	01/10/2020	1 persona	Paperería 1 impresora	Paperería Q100.00	Q100.00		
7	Implementación de la propuesta	Entregar las plaquetas al 100% del personal que posee 15 años o más de servicio	Jefe DBEU y secretaria DBEU	09/10/2020	09/10/2020	113 personas	1 salón 115 sillas 12 mesas Paperería y útiles	Definido Subprograma empleado del año	Definido Subprograma empleado del año		
8	Evaluación del subprograma de reconocimiento a la trayectoria	Verificar el 100% de lo realizado del subprograma, cada mes	Jefe DBEU y asesores DBEU	10/10/2020	30/10/2020	3 personas	Paperería 1 mesa 3 sillas	Definido Subprograma empleado del año	Definido Subprograma empleado del año		
<b>Presupuesto total de la implementación</b>										<b>Q7,300.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

**Formato 13**



**Plaqueta de reconocimiento a la trayectoria  
División de Bienestar Estudiantil de una Universidad  
Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.



**Formato 14**  
**Cotización plaquetas de reconocimiento**  
**División de Bienestar Estudiantil de una Universidad**  
**Año 2019**

	<b>COTIZACION</b>	<b>C 2921</b>		
Guatemala, 15/05/2019				
<b>Empresa:</b> División de Bienestar Estudiantil <b>Atención:</b> División de Bienestar Estudiantil	Tel: 24188000 Email: -- Evento: mayo FAX:			
Tengo el agrado de someter a su consideración el presupuesto para la elaboración de lo siguiente:				
Código	Cant.	Descripción	Unitario	Total
TV-3C	37	Trofeo Llama 9 5/8"x Base 5 texto y logo impreso en lamina dorada	Q. 177.00 Q.	6549.00
PV-1B	37	vidrio 6mm 4 1/2"x5 1/2" Base 2 texto y logo impreso en lamina dorada	Q. 140.00 Q.	5180.00
PV-2B	37	Vidrio 6mm 4 1/2"x5" Base 2 texto y logo impreso en lamina dorada	Q. 140.00 Q.	5180.00
TV-1A	37	Trofeo Cintura Baja 15" Base 2 texto y logo impreso en lamina dorada	Q. 172.00 Q.	6364.00
<b>Total:</b>				Q.33374.00
Sindy Hernandez Telemarketing tmkpremia3@grupopremia.com				
<b>Estos precios incluyen IVA</b> <b>Términos Pago: 75% anticipo y 25% contra entrega</b> Tiempo Entrega: 5 días hábiles <b>Validez Cotización: 30 días</b>			Aprobación del cliente    fecha _____ firma _____            sello _____	
15 Avenida 8-60 zona 13, Guatemala PBX: 22010500 www.grupopremia.com				

### 3.4.5 Evaluación de programas y subprogramas

La evaluación de los programas y subprogramas se realizarán en el mes de mayo y octubre de 2020. Esta evaluación permitirá que las autoridades de la unidad de análisis verifiquen el avance y cumplimiento de los mismos. La boleta de evaluación se detalla a continuación:

#### Formato 15

#### Boleta de verificación de programas del clima organizacional

#### División de Bienestar Estudiantil de una Universidad

Año 2019

<b>División de Bienestar Estudiantil</b>		
<b>Boleta de evaluación de los programas propuestos</b>		
Fecha: _____ Programa/subprograma: _____		
Responsable: _____		
<b>Instrucciones:</b>		
Rellene la casilla que corresponda:		
1. ¿El programa/subprograma fue aprobado?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿El programa/subprograma inicio en la fecha estimada?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿El programa/subprograma finalizo en la fecha estimada?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. ¿El programa/subprograma fue implementado en su totalidad?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

### 3.4.6 Presupuesto total del plan de mejoras propuesto

De acuerdo a lo planteado en cada uno de los programas, la inversión total de implementación para mejorar el clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil, se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 11**  
**Presupuesto total de implementación de los programas**  
**División de Bienestar Estudiantil**  
**Año 2019**

No.	Descripción del programa	Costo parcial	Costo Total
1	Programa de sensibilización		Q24,220.00
2	Programa de liderazgo		Q6,050.00
3	Programa de capacitación y desarrollo		Q3,200.00
3.1	Subprograma de capacitación	Q1,600.00	
3.2	Subprograma de desarrollo	Q1,600.00	
4	Programa de reconocimientos		Q11,000.00
4.1	Subprograma de empleados del año	Q3,700.00	
4.2	Subprograma de reconocimiento a la trayectoria	Q7,300.00	
	<b>Total</b>		<b>Q44,470.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

### 3.4.7 Análisis del beneficio cualitativo al implementar la propuesta

Los beneficios cualitativos que se obtendrán como resultado de implementar las propuestas, se detallan a continuación:

No.	Programa/subprograma	Beneficios
1	Programa de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso de las autoridades acerca de las repercusiones del clima organizacional.</li> <li>➤ Conocimiento del tema a todo el personal que labora en la unidad de análisis, sus causas y efectos.</li> </ul>
2	Programa de gestión del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveer de conocimientos y herramientas de liderazgo a los jefes de las secciones</li> <li>➤ Mejoramiento de la satisfacción jefe/subordinado en las actividades laborales.</li> </ul>
3	Subprograma de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento teórico sobre aspectos relacionados a los puestos de trabajo.</li> <li>➤ Mejorar el tiempo en que se ejecutan algunas actividades laborales.</li> </ul>
4	Subprograma de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar el currículum personal de los trabajadores de la unidad de análisis</li> <li>➤ Proveer de conocimientos y herramientas de profesionalización.</li> </ul>
5	Subprograma de empleados del año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar la motivación y productividad de los trabajadores</li> </ul>
6	Subprograma de reconocimiento a la trayectoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar la satisfacción y motivación de las personas.</li> <li>➤ Mejorar el nivel de percepción del clima organizacional.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

## CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada en la unidad de análisis se concluye lo siguiente:

1. El análisis del clima organizacional en la División de Bienestar Estudiantil, determino que los componentes que necesitan un plan de mejora son: liderazgo, motivación, estructura de la organización y procesos organizacionales.
2. Se determinó que la motivación está por debajo del nivel aceptable con un 62.99%. Esto se debe a la falta de capacitación y poco desarrollo laboral lo genera un ambiente laboral negativo.
3. Se evidencio la falta de incentivos no monetarios al personal que labora en la unidad de análisis, lo que genera que los trabajadores se sientan poco valoradas y apoyadas.
4. Se estableció que el liderazgo se percibe deteriorado, lo que conlleva conflictos en los equipos de trabajo, malos entendidos en las tareas diarias y poca empatía entre las personas que laboran en la unidad de análisis.
5. Se constató que no se realizan estudios de clima organizacional periódicamente en la unidad de análisis.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Monitorear los componentes que están por debajo del nivel aceptable del clima organizacional con el objetivo de implementar planes de mejora oportunos.
2. Implementar el programa de capacitación y desarrollo propuesto con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en la unidad de análisis
3. Poner en marcha el programa de reconocimientos propuesto con el fin de incentivar a los trabajadores que laboran en la unidad de análisis de forma que se sienten valoradas y apoyadas.
4. Implementar el programa de liderazgo propuesto para incentivar a las autoridades a participar con compromiso en el plan de mejora y así promover un clima organizacional positivo en la unidad de análisis.
5. Realizar un estudio del clima organizacional de forma periódica para determinar los índices de satisfacción y los componentes que deben mejorar para realizar las medidas correctivas necesarias.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones.** México, 1987. Editorial Trillas. 121 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Colombia, 2000. **Administración de recursos humanos.** 5ta. Ed. McGrawHill. 699 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. México, 2009. **Comportamiento Organizacional.** 2da. Ed. McGrawHill. 523 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. México, 2009. **Gestión del talento humano.** 3ra. Ed. McGrawHill. 586 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. México, 2007. **Introducción a la teoría general de la administración.** 7ª. Ed. 556 páginas.
6. Díaz, Lidia. México, 2010. **La observación.** 28 páginas.
7. Franklin, Enrique B.; Krieger, Mario José. México, 2011. **Comportamiento Organizacional.** Pearson Educación. 568 páginas.
8. Munch, Lourdes. México, 2012. **Fundamentos de administración** / Lourdes Munch, Jose G. García Martínez. Trillas. 278 páginas.

### E-grafía:

9. **Acerca de la investigación bibliográfica y documental.** Consultado el 05 de octubre de 2019. Disponible en:  
<https://guiadetesis.wordpress.com/tag/investigacion-bibliografica-y-documental/>
10. **Cultura organizacional.** Consultado el 01 de septiembre de 2018. Disponible en:  
<https://es.scribd.com/document/173175479/37815454-Cultura-Organizacional-Abravanel>

11. **Definición de encuesta.** Consultado el 05 de octubre de 2019.  
Disponible en: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
12. **Definición de plan de acción.** Consultado el 02 de octubre de 2019.  
Disponible en: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
13. **Definición de puesto.** Consultado el 05 de octubre de 2019.  
Disponible en: <https://definicion.org/puesto>
14. **Definición de universidad.** Consultado el 12 de noviembre de 2019.  
Disponible en: <https://definicion.de/universidad/>
15. **División de Bienestar Estudiantil.** Consultado el 12 de noviembre de 2019.  
Disponible en: <https://digid.usac.edu.gt/dbeu/>
16. **Liderazgo e innovación.** Consultado el 25 de agosto de 2018.  
Disponible en:  
<http://www.avanzaproyectos.com/liderazgo-e-innovacion-clima-organizacional-efectivo-proyectos/>
17. **Objetivos organizacionales.** Consultado el 02 de octubre de 2019.  
Disponible en: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
18. **Programas y presupuestos.** Consultado el 02 de octubre de 2019.  
Disponible en:  
<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/programas-y-presupuestos.html>
19. **Técnicas de investigación.** Consultado el 05 de octubre de 2019.  
Disponible en:  
<https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>